



Ana Cristina Ribeiro da Costa

Licenciatura em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial

A utilização do RECOVSAT na análise de reclamações e recuperações de serviço

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professor Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal,
Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Virgílio António Cruz Machado

Arguente: Prof. Doutor João Carlos Rosmaninho de Menezes

Vogal: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Janeiro 2012

A utilização do RECOVSAT na análise de reclamações e recuperações de serviço

Copyright

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objectivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Aos meus pais

Aos meus amigos

Ao Nuno

“There are no such things as service industries. There are only industries whose service components are greater or less than those of other industries. Everybody is in service.”

(Theodore Levitt, 2006, p.59)

Agradecimentos

Esta dissertação é o resultado de um esforço e apoio de diversas pessoas que contribuíram significativamente para a sua realização. A todas, aqui deixo o meu mais sincero reconhecimento.

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador Professor Rogério Puga Leal, pela oportunidade de realização deste trabalho. Estou também grata pela sua grande orientação científica, utilidade de recomendações, cordialidade e incessante motivação.

Um agradecimento especial aos colegas e amigos pelo seu apoio, companheirismo e motivação, não só durante o período da realização deste trabalho, como também durante todo o período académico.

Por fim, um agradecimento muito especial à minha família pelo precioso incentivo, para além de um apoio infundável.

Resumo

No âmbito dos Serviços, nomeadamente na área da Qualidade em serviços, o presente trabalho procurou aplicar uma metodologia, baseada no RECOVSAT de Boshoff *et al.*, (2005), instrumento de medição da satisfação na recuperação de serviço. O instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário, realizado através de entrevistas individuais e por divulgação *on-line*.

Os serviços são fundamentais para uma sociedade e parte integrante desta, e as organizações (empresas que prestam serviços), sabem que é impossível manter uma relação com os clientes se estes estiverem insatisfeitos. Desta forma, a análise de reclamações e recuperações de serviço poderão auxiliar a identificar problemas que dificultam a subsistência destas relações.

O desenvolvimento prático deste trabalho assentou sobre análises a reclamações reais e respectivas recuperações de serviço, sendo este realizado em duas fases. Inicialmente, o objectivo passou por perceber quais os tipos de serviço mais reclamados, a respectiva razão da reclamação e o tempo médio da sua resolução. Posteriormente, o estudo foi conduzido de modo a perceber quais os factores mais importantes na recuperação de serviço, e finalmente, foi analisado o peso de tais factores na Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação.

É importante esclarecer que a adaptação do RECOVSAT não foi utilizada para medir a satisfação com a recuperação de serviços entre os consumidores que apresentaram uma queixa a um prestador de serviços específico, tal como aconteceu noutros estudos, mas sim, questionar o maior número de pessoas relativamente a situações de comportamento reclamante de um modo geral.

Palavras-chave: Serviços; RECOVSAT; Recuperação de serviço; Reclamações.

Abstract

This study, in the field of services, particularly in quality services area, intended to apply a methodology, based on the RECOVSAT of Boshoff *et al.* (2005), an instrument to measure satisfaction with recovery service. The data collection instrument used was a survey by questionnaire, conducted through individual interviews and online divulgation.

Services are fundamental to society and are part of it, and organizations (companies that provide services) know that it's impossible to maintain relationships with customers if they are dissatisfied. Thus, complaints analysis and recovery service may help identify problems that hinder the survival of these relationships.

The study development was based on actual complaints analysis and respective service recovery and was conducted in two phases. Initially, it was aimed to realize what kind of services suffers more complaints, the respective reason and the average resolution time. The second part of this study intended to identify the most important factors in service recovery, and finally, it was analyzed the weight of these factors on overall satisfaction, repurchase intention and recommendation.

It's important to clarify that the adaptation of RECOVSAT was not used to measure satisfaction with service recovery among consumers who submitted a complaint to a specific service, as happened in other studies, but to question the largest number of people who experience complaint episodes in general.

Keywords: Services; RECOVSAT; Service Recovery; Complaints.

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

Alpha		Coeficiente de Cronbach
CRM	<i>Customer relationship management</i>	Gestão de clientes/Programas de fidelidade
Eigenvalue		Valor próprio
ISO	International Standards Organization	
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	
MS_E		Erro quadrático médio
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>	Ciclo Plan-Do-Check-Act
RECOVSAT	<i>Instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery</i>	Instrumento para medir a satisfação na recuperação de serviço
S.P.S.S.	<i>Statistical Package for Social Science</i>	
SR	<i>Service recovery</i>	Recuperação de serviço
SS_E		Soma dos desvios quadráticos dos erros
SS_R		Soma dos desvios quadráticos da regressão
SS_T		Soma dos desvios quadráticos
TQC	Total quality control	
TQM	Total quality management	
VIF		Factor de inflação da variância
WOM	<i>Word of mouth</i>	Passar a palavra

Índice de Matérias

Agradecimentos	vii
Resumo	ix
<i>Abstract</i>	xi
Lista de abreviaturas, siglas e símbolos	xiii
Índice de Matérias	xv
Índice de Figuras	xix
Índice de Tabelas	xxi
PARTE I	1
Capítulo 1: Introdução	1
1.1. Âmbito	1
1.2. Objectivos	2
1.3. Metodologia	2
1.4. Organização da dissertação	3
Capítulo 2: Serviço e a importância das reclamações	5
2.1. Introdução	5
2.2. Conceito de Serviço e Qualidade em Serviços	5
2.3. Reclamação e características de um sistema de gestão de reclamações	9
2.4. Norma portuguesa para sistemas de reclamações (NP ISO 10002:2007).	10
2.5. Sistema de classificação de serviços	11
Capítulo 3: Recuperação de serviço	19
3.1. Introdução	19
3.2. Insatisfação e satisfação dos clientes e impacto da recuperação de serviço	20
3.3. Emoções e Teoria da justiça	23
3.3.1. Efeitos da justiça distributiva	24
3.3.2. Efeitos da justiça processual	25
3.3.3. Efeitos da justiça interpessoal	25
3.4. Improvisação e recuperação de serviço	26
3.5. RECOVSAT	27
3.6. Evolução do RECOVSAT	30

PARTE II	33
Capítulo 4: Apresentação e discussão da metodologia a adoptar	33
4.1. Instrumento de recolha de dados	34
4.2. Aspectos éticos na investigação	34
4.3. Caracterização da amostra	35
4.4. Tratamento de dados	35
4.4.1. Análise Factorial	36
4.4.2. Análise de regressão múltipla	39
4.4.3. Alfa de <i>Cronbach</i>	44
4.4.4. <i>Crosstabs</i> : Testes de Independência e Medidas de Associação	47
Capítulo 5: Análise dos resultados obtidos	51
5.1. Análise do serviço reclamado	51
5.1.1. Tempo decorrido até à resolução da reclamação	51
5.1.2. Tempo decorrido até à resolução da reclamação	52
5.1.3. Tipo de serviço reclamado	53
5.1.4. Razão da reclamação	53
5.2. Análise da recuperação de serviço	54
5.2.1. Análise Factorial	55
5.2.2. Análise de Regressão múltipla	65
5.2.3. <i>Crosstabs</i>	75
PARTE III	79
Capítulo 6: Conclusões	79
6.1 Conclusões gerais	79
6.2 Sugestões para trabalhos futuros	82
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	89
Anexo I: Modelo SERVQUAL	89
I.1 - Modelo Conceptual de Qualidade de Serviço	89
I.2 - Determinantes da Qualidade de Serviço Percebida	90
I.3 – Passos para o desenvolvimento da escala SERVQUAL	91
Anexo II: RECOVSAT	92
II.1 – Questionário RECOVSAT (Boshoff <i>et al.</i> , 2005)	92
Anexo III: Questionário	93
III.1 – Questionário utilizado nas entrevistas individuais	93
III.2 – Questionário on-line	95

Anexo IV: Dados/Respostas	98
IV.1 – Matriz de correlação	98
IV.2 – Frequências esperadas: Tabelas de contingência (Crosstabs)	103

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Diferença entre produtos e serviços.	6
Figura 2.2 - Características dos serviços.	6
Figura 2. 3 - Qualidade de Serviço Percebida. (Adaptado de: Parasuraman et al., 1985).....	9
Figura 2.4- Prestação de serviço. (Adaptado de: Froehle e Roth, 2004)	12
Figura 2.5 - Dimensões estratégicas de avaliação e classificação de serviços, segundo Christopher Lovelock.....	12
Figura 2.6- Natureza do acto da prestação de serviço. (Fonte: Lovelock, 1983).	13
Figura 2.7 – Relação com os clientes. (Fonte: Lovelock, 1983).	13
Figura 2.8 - Customização e arbítrio. (Fonte: Lovelock, 1983).	14
Figura 2.9 - Natureza da procura e fornecimento. (Fonte: Lovelock, 1983).	15
Figura 2.10 - Método da entrega do serviço. (Fonte: Lovelock, 1983).	15
Figura 2. 11 - Matriz de Processos de Serviços. (Adaptado de: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).	16
Figura 2.12 - Modelo Proposto por Silvestro et al. (Adaptado: Silvestro et al., 1992).	18
Figura 3. 1 - Modelo proposto que integra o comportamento reclamante do cliente e a recuperação de serviço. (Fonte: Kim et al., 2010).	20
Figura 3. 2 - A lealdade dos clientes e impacto dos lucros (Fonte: Saias, 2007).	21
Figura 3. 3 - Relações no processo de reclamação. (Adaptado de: Tax et al., 1998).....	24
Figura 3. 4 - Improvisação e a recuperação de serviço. (Fonte: Cunha et al., 2009).....	27
Figura 3. 5 - Rede nomológica proposta por Boshoff. (Adaptado de: Boshoff, 2005).	31
Figura 4. 1 - Etapas da investigação.....	33
Figura 5. 1 - Última reclamação realizada pelo respondente.	51
Figura 5. 2 - Tempo decorrido até à resolução da reclamação.	52
Figura 5. 3 - Tipo de serviço reclamado.....	53
Figura 5. 4 - Razões das reclamações por categorias.	54
Figura 5. 5 - Gráfico Screen Plot.....	59
Figura 5. 6 - Recta da probabilidade normal.	68
Figura 5. 7 - Recta da probabilidade normal.	71
Figura 5. 8 - Recta de probabilidade Normal.	74
Figura 5. 9 – Impacte dos factores nas variáveis dependentes.....	74
Figura I. 1 - Modelo Conceptual de Qualidade de Serviço, Fonte: (Parasuraman et al., 1985)..	89
Figura I. 2 - Determinantes da Qualidade de Serviço Percebida. Fonte: (Parasuraman et al., 1985).	90
Figura I. 3 - Construção da escala SERVQUAL. (Fonte: Parasuraman et al., 1988).	91

Índice de Tabelas

Tabela 2. 1 - Principais contributos dos Gurus da Qualidade. (Fonte: Carapeto e Fonseca, 2006).	7
Tabela 3. 1 - - Questionário RECOVSAT. (Fonte: Boshoff, 1999).....	29
Tabela 4. 1 - Classificação da análise factorial, segundo o teste KMO. (Fonte: Manso e Simões, 2009).	38
Tabela 4. 2 - Medidas de associação e correspondente aplicação. (Fonte: Lourenço, 2004). ..	48
Tabela 4. 3 - Medidas de associação baseadas no Qui-quadrado. (Fonte: Lourenço 2004).....	49
Tabela 5. 1 - Alfa de Cronbach.	55
Tabela 5. 2 - Alfa de Cronbach para a dimensão Compensação.	55
Tabela 5. 3 - Alfa de Cronbach para a dimensão Comunicação.	56
Tabela 5. 4 - Alfa de Cronbach para a dimensão Empowerment.	56
Tabela 5. 5 - Alfa de Cronbach para a dimensão Feedback Oportuno.	56
Tabela 5. 6 - Alfa de Cronbach para a dimensão Tangibilidade.	56
Tabela 5. 7 - Alfa de Cronbach para a dimensão Desculpas.	57
Tabela 5. 8 - Alfa de Cronbach para a dimensão Explicação.	57
Tabela 5. 9 - Testes KMO e Bartlett.	57
Tabela 5. 10 - Comunalidades.	59
Tabela 5. 11 - Matriz dos factores/componentes.	60
Tabela 5. 12 - Valores Próprios.....	61
Tabela 5. 13 - Matriz de componentes/ Factores obtidos após rotação.	62
Tabela 5. 14 - Significância de Pesos Factoriais a partir da dimensão da amostra (Fonte: Hair et al., 20006).....	63
Tabela 5. 15 - Variáveis significativas por factor.....	64
Tabela 5. 16 - Coeficientes para regressão (método passo-a-passo).....	66
Tabela 5. 17 - Evolução dos valores de R2.	67
Tabela 5. 18 - ANOVA.....	67
Tabela 5. 19 - Coeficiente de multicolinearidade e de correlação.	68
Tabela 5. 20 - Coeficientes para regressão (método passo-a-passo).....	69
Tabela 5. 21 - Evolução dos valores de R2.	69
Tabela 5. 22 - ANOVA.....	70
Tabela 5. 23 - Coeficientes de multicolinearidade e de correlação.	70
Tabela 5. 24 - Coeficientes para a regressão.	71
Tabela 5. 25 - Evolução dos valores de R2.	72
Tabela 5. 26 - ANOVA.....	73
Tabela 5. 27 - Coeficientes de multicolinearidade e de correlação.	73
Tabela 5. 28 - Tabela de contingência: Tipo de serviço vs Satisfação global.	75

Tabela 5. 29 - Tabela de contingência: Tipo de serviço vs Intenção de recompra.	76
Tabela 5. 30 - Tabela de contingência: Tipo de serviço vs Recomendação.	77
Tabela II. 1 - Questionário RECOVSAT (Boshoff et al., 2005).	92
Tabela IV. 1 - Matriz correlação (Coeficiente de Correlação de Pearson).	98
Tabela IV. 2 - Frequências esperadas: Tipo de serviço vs Satisfação global.	103
Tabela IV. 3 - Tipo de serviço vs Intenção de recompra.	103
Tabela IV. 4 - Frequências esperadas: Tipo de serviço vs Recomendação.	104

PARTE I

Capítulo 1: Introdução

1.1. Âmbito

“Goods and services merge-but on the conditions of services” (Grönroos, 2007, p.51).

É inquestionável a importância dos serviços na sociedade actual, no dia-a-dia dos consumidores em geral, assim como no das empresas. Todos nós estamos diariamente envolvidos na transacção de serviços. Mesmo organizações predominantemente industriais, na altura em que estão a vender os seus produtos, estão a prestar um serviço, logo, as suas acções serão percebidas pelo cliente como um serviço de boa ou má qualidade.

Tendo em conta o mercado global cada vez mais competitivo, as organizações tendem a tomar medidas para fortalecer e aumentar o sucesso empresarial, assumindo a Qualidade um papel cada vez mais importante na selecção de produtos ou serviços, constituindo hoje uma condição imprescindível nas estratégias competitivas de muitas organizações. Na realidade e tendo em conta os tempos que correm, verifica-se nas mais diversas áreas funcionais dentro de uma empresa, uma procura de modo a adequar aos mais variados processos, ferramentas que potenciem o aparecimento de vantagens competitivas, e que optimizem as vantagens competitivas já existentes, sendo exemplo disso a análise de reclamações e a recuperação de serviço.

Uma vez que os serviços são caracterizados por momentos de verdade, estes são susceptíveis de falhas. No entanto, existindo uma metodologia de tratamento de reclamações bem implementada no seio de uma organização, poderá permitir que o cliente beneficie de uma resposta eficiente e eficaz às suas insatisfações, que poderá resultar na recuperação do serviço. Para além disso, as organizações com processos de tratamento de reclamações eficazes irão sistematizar um conjunto de informação (problemas, processos críticos, necessidades de formação e de recursos, entre outros) com vista a melhorarem continuamente o seu desempenho, a reduzirem custos e aumentarem ganhos financeiros, de imagem e melhorias nos produtos, serviços e processos.

A escolha deste tema prende-se com a necessidade de se evidenciar a importância da gestão de reclamações e da recuperação de serviço na satisfação do cliente, intenção de recompra e recomendação do serviço, no caso de se verificarem tais falhas. Para a sua realização, foi efectuada uma investigação teórica, que teve por base uma selecção criteriosa e cuidada de livros, artigos e revistas científicas, proeminentes e representativos das temáticas abordadas ao longo do presente trabalho, permitindo a componente prática testar tais relações.

1.2. Objectivos

A presente dissertação tem como objectivos principais procurar perceber quais os tipos de serviço mais reclamados, a razão da reclamação e o tempo médio da sua resolução. Para além disso, o estudo foi feito de modo a perceber-se quais os factores mais importantes na recuperação de serviço, no caso de uma reclamação real, e finalmente, analisar o peso de tais factores na Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação.

Para a realização deste trabalho, não houve observação de comportamentos, mas sim uma procura em questionar o maior número de pessoas relativamente a situações de comportamento reclamante, isto é, optou-se por desenvolver uma abordagem utilizando como instrumento de recolha de elementos o inquérito por questionário.

O questionário, baseia-se no RECOVSAT, instrumento utilizado para medir a satisfação na recuperação de serviço de Boshoff *et al.* (2005). As respostas deste questionário foram obtidas a partir de entrevistas individuais e divulgação *on-line* e, posteriormente, sujeitas a uma análise estatística pormenorizada.

A escolha deste tema é justificada acima de tudo, devido à preferência pela área da qualidade nos serviços, visando a satisfação do cliente.

1.3. Metodologia

Para a elaboração da presente dissertação foi utilizada a seguinte metodologia:

- Na fase inicial, foi escolhido o tema de um modo genérico e foram definidos os principais objectivos a atingir.
- Estabelecidos os objectivos, foi realizado um estudo com a revisão da literatura relacionado com o tema.
- Paralelamente à revisão bibliográfica, foram realizadas entrevistas a pessoas que passaram por episódios de reclamação, nas quais era solicitado que respondessem a um questionário relacionado com tais reclamações. Os mesmos questionários foram também divulgados pela *internet*, de modo a aumentar a dimensão da amostra a estudar, não só através de contactos pessoais mas também através de redes sociais.
- Após a recolha de um número de respostas considerada suficiente, face às técnicas estatísticas a utilizar, pode dizer-se que os desenvolvimentos práticos se dividiram em duas partes principais. Primeiro, foi realizada uma análise em *Excel*, de modo a perceber-se qual o tipo de serviço mais reclamado, o tempo de resolução da reclamação e sua razão. Depois, em *SPSS* foi efectuada uma análise factorial para descrever a estrutura da correlação do conjunto de variáveis consideradas e utilizada a análise de regressão múltipla para analisar a relação entre um conjunto de variáveis independentes com uma única variável dependente.

1.4. Organização da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos, inseridos em 3 partes principais. Esta divisão é justificada com o intuito de facilitar a consulta ao leitor, de modo a proporcionar uma consulta isolada dos elementos.

Na **Parte I**, designada **Fundamentos Teóricos**, são apresentados três capítulos. O **Capítulo 1**, designado **Introdução**, começa por contextualizar de forma sucinta todo o trabalho desenvolvido. São descritos os objectivos, a metodologia utilizada para que estes sejam atingidos e a forma como o trabalho está organizado. No **Capítulo 2**, designado **Serviço e a importância das reclamações**, apresenta-se de forma genérica toda a informação recolhida através da bibliografia consultada relativamente ao tema dos serviços, da qualidade nos serviços e falhas nos serviços. Neste capítulo é também abordado o conceito de reclamação, dando-se relevo às suas características fundamentais no seio de uma organização, e à Norma Portuguesa 10002:2007 que apresenta um conjunto de procedimentos respeitantes ao processo de gestão de reclamações. No **Capítulo 3**, designado **Recuperação de serviço**, é exposta a pesquisa bibliográfica relativamente a vários conceitos importantes na questão da recuperação de serviço e toda a informação que serviu de base ao questionário elaborado, a partir do qual foi realizado o desenvolvimento prático.

Na **Parte II**, designada **Estudo Exploratório**, são apresentados dois capítulos. No **Capítulo 4**, designado **Apresentação e discussão da metodologia a apresentar**, é apresentado um esquema que exemplifica as várias etapas da investigação, é explicado o modo como foi utilizado o método de recolha de dados (o questionário), e são também apresentados alguns conceitos teóricos fundamentais à análise estatística efectuada. No **Capítulo 5**, designado **Análise dos resultados obtidos**, apresentam-se, como indica o título, os resultados dos desenvolvimentos práticos, nomeadamente os resultados obtidos através da análise das reclamações realizada em *Excel*, e a análise factorial e regressão múltipla relativamente às variáveis associadas à recuperação de serviço em *SPSS*.

Na **Parte III**, designada **Conclusões**, é apresentado o **Capítulo 6, Conclusões gerais**. Aqui são apresentadas as conclusões gerais da dissertação e sugeridos temas a desenvolver em trabalhos futuros.

Os **Anexos**, embora não façam parte da estrutura principal da dissertação, apresentam de forma ilustrativa diversas matérias abordadas ao longo do trabalho.

.

Capítulo 2: Serviço e a importância das reclamações

2.1. Introdução

As empresas de serviços, devido às particularidades que definem o próprio serviço, devem ser especialmente sensíveis às necessidades e expectativas dos seus clientes (Boshoff, 1999).

A própria definição de serviços é por vezes mal entendida. É difícil ultrapassar a confusão entre a definição de serviços em “*strictu sensu*” (sentido restrito), definição por natureza limitadora, e a definição de serviços em “*latu sensu*” (sentido lato), presente em tudo, excessivamente abrangente (Saias, 2007).

A qualidade de um serviço depende de vários factores, nomeadamente, das atitudes e comportamento dos funcionários da linha da frente, das expectativas dos clientes, e também do comportamento de outros clientes (Patterson *et al.*, 2006).

Quando ocorrem falhas de serviço, existem estratégias e táticas aplicadas pelas empresas, no sentido de restabelecer a satisfação dos seus clientes (Boshoff, 1999). De facto, cada vez mais as organizações reconhecem que um programa de recuperação efectiva do serviço é essencial não só para satisfazer os seus clientes, como também para torná-los fiéis (Patterson *et al.*, 2006). Assim, para ser realmente concretizada, a recuperação de serviço tem de fazer parte de um programa de qualidade de serviço, com fim a assegurar a satisfação e lealdade do cliente apesar de ocasionais falhas (Boshoff, 1999). Desta forma, as recuperações de serviço são momentos de verdade para uma organização, e uma vez bem executadas, trazem não só satisfação para os clientes, como também fortalecem os laços entre estes e a organização (Smith e Bolton, 2002).

É portanto fundamental para as organizações, garantir a existência de sistemas de avaliação e análise para que os clientes fiquem sempre satisfeitos e sejam leais, e desta forma conhecer a evolução destes activos intangíveis e implementar até mesmo programas de melhoria. Para tal, é importante reconhecer que um sistema eficaz de gestão de reclamações é indispensável para a operacionalidade de um objectivo estratégico de retenção e fidelização de clientes (Guimarães, 2009).

2.2. Conceito de Serviço e Qualidade em Serviços

Os serviços são por definição, ao contrário dos produtos, relacionais, isto é, o prestador de serviço está habitualmente presente e interage com o cliente.



Figura 2.1 - Diferença entre produtos e serviços.

Segundo Grönroos (2007), o serviço é um fenómeno complicado. Nos anos 60, 70 e 80, várias definições foram sugeridas, no entanto estas focavam apenas a própria actividade do serviço. Nos anos 90, este autor definiu os serviços desta forma:

“Um serviço é um processo que consiste numa série de actividades intangíveis que normalmente, mas não sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e o prestador de serviço ou sistemas do prestador de serviço, providenciadas como soluções para os problemas do cliente” (Grönroos, 2007, p.52)

De facto, na literatura académica e científica, são encontradas várias definições de serviços desde meados do séc. XX, existindo algumas até contraditórias. No entanto, de forma mais consensual do que a própria definição, é a atribuição de quatro características aos serviços que, segundo vários autores, são o que realmente distinguem os bens dos serviços (Saias, 2007):

Intangibilidade	Inseparabilidade	Heterogeneidade	Perecibilidade
<ul style="list-style-type: none"> Os serviços não podem ser avaliados através dos sentidos (visão, olfacto, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços são consumidos à medida que são produzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes pessoas, ou a mesma pessoa, podem produzir em dois momentos diferentes dois resultados diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Os serviços não podem ser armazenados, devendo ser consumidos quando produzidos.

Figura 2.2 - Características dos serviços.

É importante também ser abordado, se bem que de um modo resumido, o conceito de Qualidade e Qualidade em Serviços.

O conceito de qualidade varia segundo as culturas, não tendo a mesma importância em todos os países ou culturas (Pires, 1999).

Desde que surgiu, muitos foram os autores que tiveram a preocupação de abordar tal temática. Na tabela 2.1 encontram-se os principais contributos dos principais autores desta área:

Tabela 2. 1 - Principais contributos dos Gurus da Qualidade. (Fonte: Carapeto e Fonseca, 2006).

Autor	Principal contributo
Armand Feigenbaum	A qualidade como cultura e custo de qualidade – Incorporação da qualidade no processo de produção para evitar correcção posterior. Criou a expressão “Total Quality Control (TQC)”. A qualidade é uma forma de gestão da organização, com a participação de todos e orientada para o cliente.
Genichi Taguchi	Engenharia da qualidade – métodos para o desempenho e desenvolvimento dos processos de industrialização com o máximo de eficiência. O objectivo é minimizar a não qualidade.
Joseph Juran	Triologia de Juran – Planeamento, controlo e melhoria da qualidade. Defende que o TQM é flexível e dá ênfase ao “custo da não qualidade” e ao papel da gestão de topo. Define qualidade como a aptidão para o uso. Enfatiza o papel dos profissionais da qualidade, que desenvolvem os programas de qualidade. Define “espiral de qualidade” como uma acção contínua, centrada na satisfação das necessidades dos clientes, internos e externos e na melhoria dos produtos e processos.
Kaoru Ishikawa	Sete ferramentas da Qualidade – Métodos simples, utilizáveis por todas as pessoas para resolver problemas. Círculos da Qualidade – Grupos de voluntários, estáveis no tempo, que têm como objectivo principal melhorar a qualidade dos processos e o ambiente de trabalho. Os círculos aumentam o envolvimento das pessoas na organização e são um canal de comunicação ascendente e descendente.
Masaaki Imai	Kaizen – A expressão que no Japão é utilizada para designar a melhoria continua. É um processo incremental, sistemático e contínuo de melhoria que utiliza as melhores ferramentas, técnicas e conceitos. É uma estratégia orientada para as pessoas e assente na informação aberta e partilhada e na utilização da tecnologia existente, que, partindo do princípio de que tudo é possível de melhorar, se traduz em pequenas melhorias graduais possibilitadas pelo envolvimento criativo de todas as pessoas.

Shigeo Shingo	Zero defeitos – Estratégia para identificar os erros e resolve-los antes de se tornarem defeitos que contaminem a qualidade. É aplicada através da monitorização das potenciais fontes de erro. Desenvolveu o teste “ <i>Poka-Yoke</i> ”.
Philip B. Crosby	Catorze pontos simples para a gestão – Serve para facilitar a compreensão dos gestores. O TQM não é só filosofia mas também acção (compromisso da gestão, equipas da melhoria da qualidade, custos da qualidade, planeamento, zero defeitos, eliminação de causas de erros, recomeçar). A qualidade é a conformidade com os requisitos, fazendo bem à primeira.
Taiichi Ohno	Just-in-Time – Sistemas de gestão de produção que permite entregar ao cliente o produto com a qualidade necessária e no momento exacto. Melhora os resultados da organização com a participação dos trabalhadores através da eliminação de todas as tarefas ou actividades que não tragam valor acrescentado.
W. Edward Deming	Catorze Passos para a Gestão – Devem guiar a direcção da organização; divulgou o ciclo PDCA, que passou a ser conhecido como ciclo de Deming. A sua abordagem é altamente estatística: mede a qualidade de forma estatística confrontado a performance com as especificações. A qualidade é responsabilidade de todos.
Walter Shewhart	Ciclo de Shewhart (PDCA) – Processo metodológico básico para assegurar as actividades fundamentais de melhoria e manutenção daquilo que é melhorado (PDCA e Processos de Controlo Estatístico).

Em 1987, surgiu o primeiro referencial sobre sistemas de qualidade, as normas da série ISO 9000.

A qualidade é sinónimo da procura contínua na melhoria em todas as vertentes numa organização, tendo evoluído significativamente nas últimas décadas de modo a adaptar-se aos modelos pelos quais se regem actualmente os sistemas de gestão (Pereira e Requeijo, 2008). A confiança, segurança e satisfação dos clientes e funcionários são vantagens que podem ser obtidas implementando políticas e sistemas de qualidade (Pires, 1999).

É importante referir, independentemente dos seus méritos ou limitações, o modelo de Parasuraman *et al.*, conhecido como Modelo SERVQUAL, como marco incontornável no domínio da Qualidade em serviços (Leal, 1999). Este modelo (que se encontra em Anexo I) foi

publicado em 1985-1988, surgindo devido à necessidade de aprofundar teoricamente o conceito de qualidade de serviços e obter um modelo de análise e ferramentas adequadas à sua medição. Os seus autores concluíram, a partir da sua investigação exploratória, que a qualidade percebida pelo cliente é uma função que depende da intensidade e sentido da discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido (Parasuraman *et al.*, 1985):

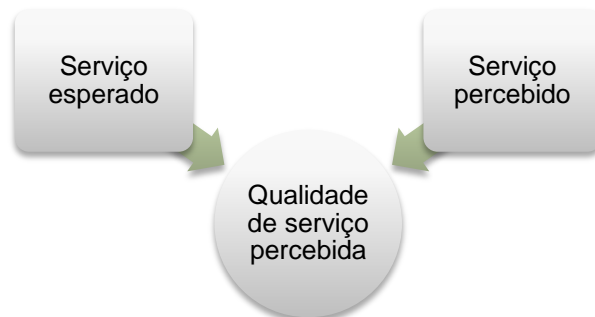


Figura 2. 3 - Qualidade de Serviço Percebida. (Adaptado de: Parasuraman *et al.*, 1985).

2.3. Reclamação e características de um sistema de gestão de reclamações

Antes de mais, será importante definir o conceito de reclamante e reclamação:

Reclamante é a *“pessoa, organização ou seu representante, que apresenta uma reclamação”* (NP ISO 10002, 2007, p.8).

Reclamação é a *“expressão de insatisfação apresentada a uma organização, relacionada com os seus produtos, ou com o próprio processo de tratamento de reclamações, relativamente à qual é esperada, explícita ou implicitamente, uma resposta”* (NP ISO 10002, 2007, p.8).

No passado, as reclamações eram vistas pelas empresas como uma contrariedade (Castro, 2005).

Desde a primeira conferência sobre satisfação e insatisfação do consumidor realizada em Abril de 1976 nos Estados Unidos da América, vários estudos têm sido apresentados sobre o comportamento reclamante do consumidor. Na realidade, com o crescimento e desenvolvimento do *Marketing* de Serviços nos anos 80 e o interesse da comunidade académica na noção de SR, houve uma maior focalização nas reclamações dos consumidores, pois percebeu-se que é impossível realizar uma recuperação de serviço sem a reclamação (Santos, 2001).

Desta forma, nos tempos que correm, as organizações sabem que uma reclamação constitui uma segunda oportunidade dada pelos seus clientes para a melhoria contínua da sua empresa, fazendo por isso todo o sentido que sejam estas a encorajar os seus clientes a reclamarem, devendo garantir sempre uma gestão cuidada e eficaz (Castro, 2005). Também o consumidor

contemporâneo começa a entender a reclamação como uma acção positiva que pode tomar, de modo a enfrentar o mercado (Santos, 2001).

A gestão de reclamação inicia-se quando os consumidores de um serviço decidem dar voz à sua insatisfação ao prestador de tal serviço. A partir da reclamação, desencadeia-se um processo de resolução de conflito através de interações entre a organização e o cliente, onde avaliações de justiça, expectativas de clientes, emoções e atribuições de culpa têm um papel muito importante (Santos, 2001).

O processo de tratamento das reclamações deve ser abordado pelas organizações de um modo sério e integrado na sua própria cultura, pois só assim pode constituir uma ferramenta de gestão importante ao nível da melhoria da imagem da empresa e da fidelização de clientes. Deve também garantir ao cliente por um lado, rapidez e facilidade na apresentação da queixa, e por outro, proporcionar a reposição da satisfação por ele esperada (Castro, 2005). A análise das causas das reclamações origina quase sempre acções correctivas, que contribuem para a melhoria contínua das actividades que compõem os processos da empresa.

A gestão de reclamações constitui portanto, um meio eficiente e que permite manter o controlo das reclamações sem maiores custos, no que diz respeito ao público e no que diz respeito aos custos de administração. Desta forma, existindo nas organizações relatórios de reclamação abrangentes, estes permitem não só manter o controlo de queixas individuais, como também facilmente perceber a quantidade e frequência de reclamações a pessoas, departamentos e categorias. Assim, caso a organização aja atendendo a tais relatórios poderá por um lado conduzir a uma economia de custos directos, nomeadamente na própria gestão de reclamação e por outro conduzir a um melhor atendimento do cliente, resultando no fundo, numa maior e melhor eficiência operacional (Donnelly, 1995).

2.4. Norma portuguesa para sistemas de reclamações (NP ISO 10002:2007).

Esta norma apresenta um conjunto de procedimentos procurando estabelecer um consenso entre empresários, consumidores, académicos e legisladores, relativamente ao processo de gestão de reclamações. Foi concebida de forma a poder ser adoptada isoladamente ou em conjunto com as Normas ISO 9000 ou 14000 (Castro, 2005). É importante referir que esta norma não se aplica a situações de conflito de carácter laboral ou a situações que exijam resolução no exterior da organização, abordando, entre outros, os seguintes aspectos do tratamento de reclamações (NP ISO 10002, 2007):

- Potenciação da satisfação dos clientes, resolvendo quaisquer reclamações recebidas;
- Envolvimento e compromisso da gestão de topo, incluindo a formação de colaboradores;
- Disponibilização aos reclamantes de um processo aberto, eficaz e fácil de usar;

- Revisão da eficácia e eficiência do processo de tratamento de reclamações.

A presente norma sugere ainda, que as organizações adiram a alguns princípios orientadores para o tratamento eficaz de reclamações (NP ISO 10002, 2007):

- **Visibilidade**, a possibilidade de reclamação deve estar claramente publicitada a clientes, colaboradores e outras partes interessadas além de toda a informação relativa a como e onde apresentar reclamações.
- **Acessibilidade**, devendo o processo de reclamação ser facilmente acessível a todos os reclamantes, claro e de fácil compreensão.
- **Capacidade de resposta**, para que a cada reclamação, seja comunicada a respectiva recepção ao reclamante, devendo estas ser tratadas prontamente e de acordo com a respectiva urgência.
- **Objectividade**, cada reclamação, ao longo de todo o processo de tratamento, deve ser tratada de forma justa, objectiva e imparcial.
- **Encargos**, não deve haver qualquer encargo para o reclamante no acesso ao processo de reclamação.
- **Confidencialidade**, uma vez que a informação pessoal relacionada com o reclamante, deverá apenas estar disponível onde necessário e para efeitos de tratamento da reclamação, devendo ser protegida de divulgação.
- **Abordagem focalizada no cliente**, no sentido em que a organização deve estar aberta a informações de retorno, mostrando estar comprometida na resolução de reclamações através das suas acções.
- **Responsabilização**, a organização deve assegurar que esta está claramente definida.
- **Melhoria continua**, pois juntamente com a qualidade do produto deve ser objectivo permanente da organização.

É portanto imperativo estar presente nas organizações, o enquadramento do tratamento de reclamações, devendo haver sentido de compromisso, demonstrado e promovido acima de tudo pela gestão de topo, estabelecendo políticas explicitamente focalizadas no cliente, além do sentido de responsabilidade e autoridade. Relativamente ao planeamento e concepção do processo de tratamento de reclamações, a organização deve promover-lo de modo eficaz e eficiente, proporcionando desta forma um aumento da lealdade e satisfação de clientes (NP ISO 10002, 2007).

2.5. Sistema de classificação de serviços

As primeiras tentativas de encontrar uma tipologia que permitisse classificar os diferentes serviços, resultaram da aplicação de classificações adoptadas para os bens, como por exemplo, bens industriais *versus* bens de consumo (serviços industriais *versus* serviços de consumo), tendo-se constatado no entanto, que estas não tinham em consideração as

características essenciais dos serviços, nem tão pouco possibilitavam *insights* estratégicos (Lovelock, 1983).

Uma análise da natureza dos serviços começa com a percepção de que um serviço consiste num “pacote” de benefícios implícitos e explícitos, podendo ser executado dentro de instalações de apoio através de bens facilitadores. Estas múltiplas dimensões de serviço são fundamentais não só para o *design*, como também para o controlo de sistemas de prestação de serviços (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).

Ao longo do tempo, diversos autores apresentaram diferentes tipologias, de modo a permitir uma melhor diferenciação das particularidades e assuntos dos diferentes tipos de serviços.

Chase em 1978 classifica os serviços mediante o grau de contacto com o cliente no processo de serviço (Froehle e Roth, 2004; Silvestro *et al*, 1992).

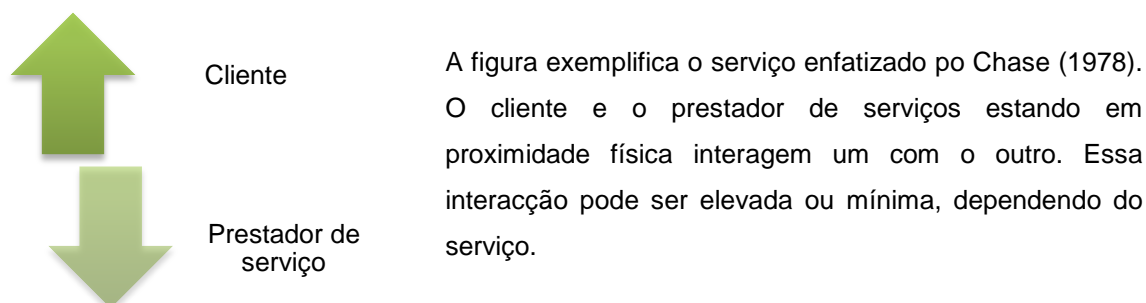


Figura 2.4- Prestação de serviço.
(Adaptado de: Froehle e Roth, 2004)

Christopher Lovelock em 1983 desenvolveu esquemas de classificação que proporcionam uma avaliação das dimensões estratégicas possíveis que transcendem as fronteiras das indústrias:

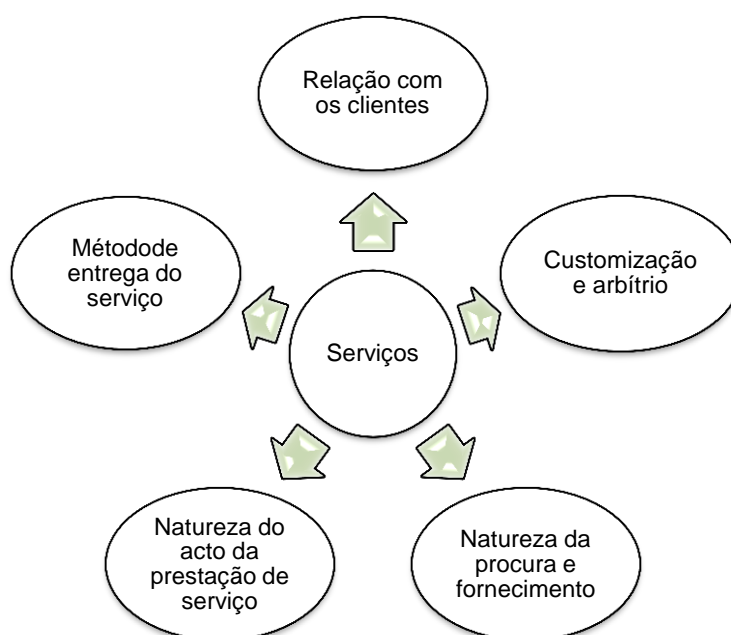


Figura 2.5 - Dimensões estratégicas de avaliação e classificação de serviços, segundo Christopher Lovelock.

A natureza do acto da prestação do serviço pode ser considerada tendo em conta duas dimensões, quem é ou o que é o destinatário directo do serviço e a natureza tangível do serviço. A figura que se segue distingue alguns tipos de empresa tendo em conta a natureza do acto de prestação do seu serviço:

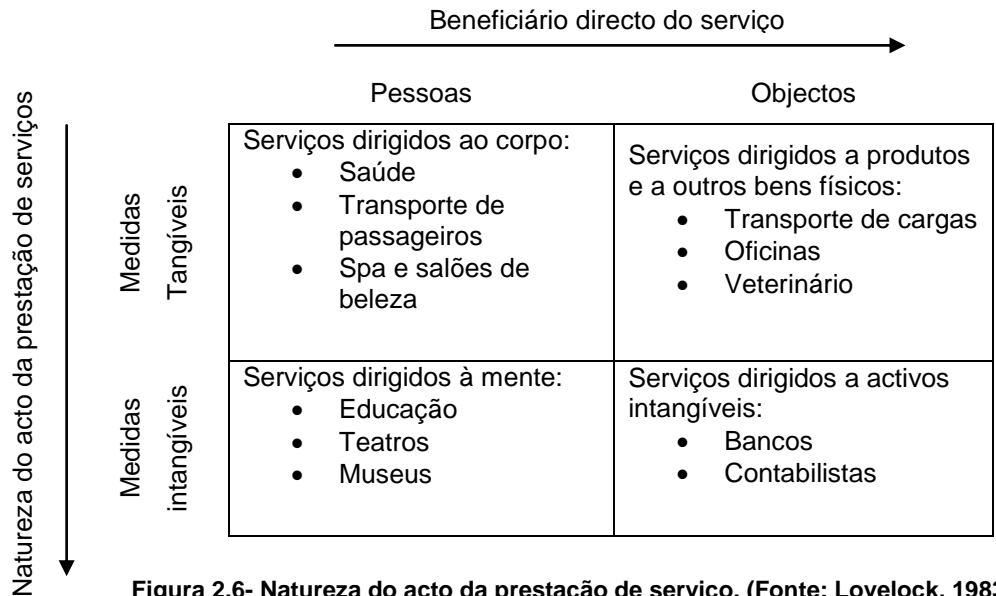


Figura 2.6- Natureza do acto da prestação de serviço. (Fonte: Lovelock, 1983).

O tipo de relação que as empresas de serviços têm com os seus clientes foi também tido em conta por este autor. Na verdade, este tipo de empresas tem oportunidade de construir relações de longo prazo com os seus clientes, visto que as transacções são efectuadas directamente entre o fornecedor de serviço e o cliente. A figura que se segue distingue alguns tipos de empresa tendo em conta o tipo de relação que estas têm para com os seus clientes:

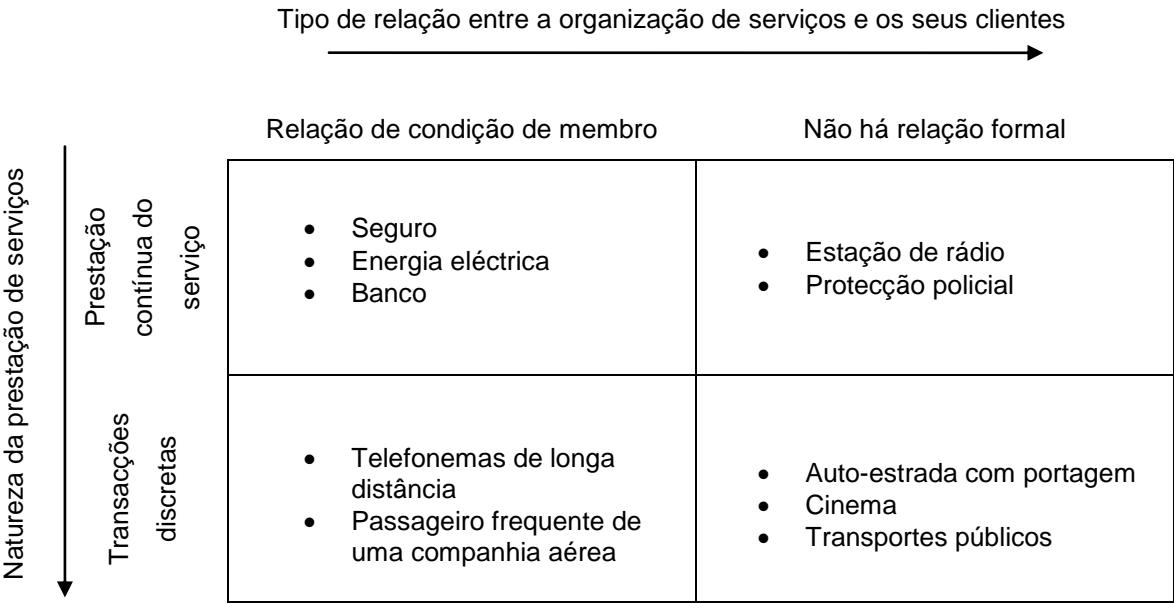
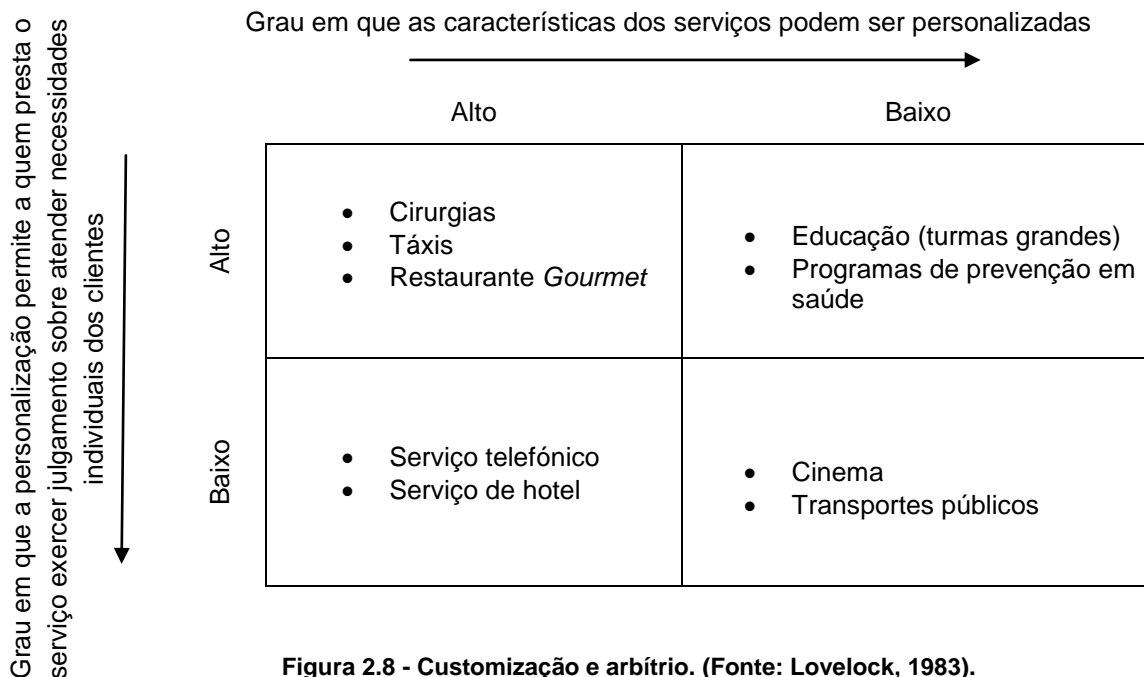


Figura 2.7 – Relação com os clientes. (Fonte: Lovelock, 1983).

Devido ao facto dos serviços serem criados à medida que são consumidos, e uma vez que o cliente participa regularmente de um modo activo no processo, é possível personalizar o serviço de acordo com as necessidades do cliente. A figura que se segue distingue alguns tipos de empresas tendo em conta o grau em que as características dos serviços podem ser personalizadas e o grau em que a personalização permite a quem presta o serviço exercer julgamento sobre atender necessidades individuais dos seus clientes:



Este autor teve ainda em conta a natureza da procura do serviço, relativamente à sua oferta. Caso a procura exceda a oferta, poderá significar perda de oportunidade de negócio. Estes desequilíbrios são comuns em alguns serviços, como se pode verificar na figura que se segue:

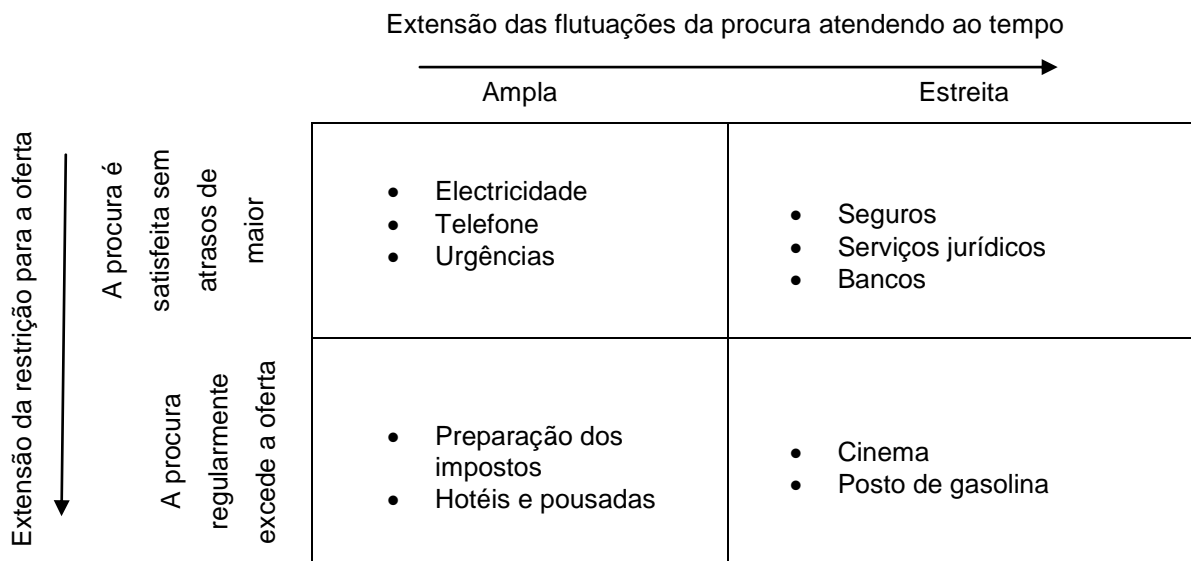


Figura 2.9 - Natureza da procura e fornecimento. (Fonte: Lovelock, 1983).

Finalmente, o autor não esqueceu também o método como o serviço é fornecido ao cliente. Como se pode verificar na figura que se segue, a entrega do serviço ao cliente, tem não só um componente geográfico, como também um componente de interacção ao nível do cliente.

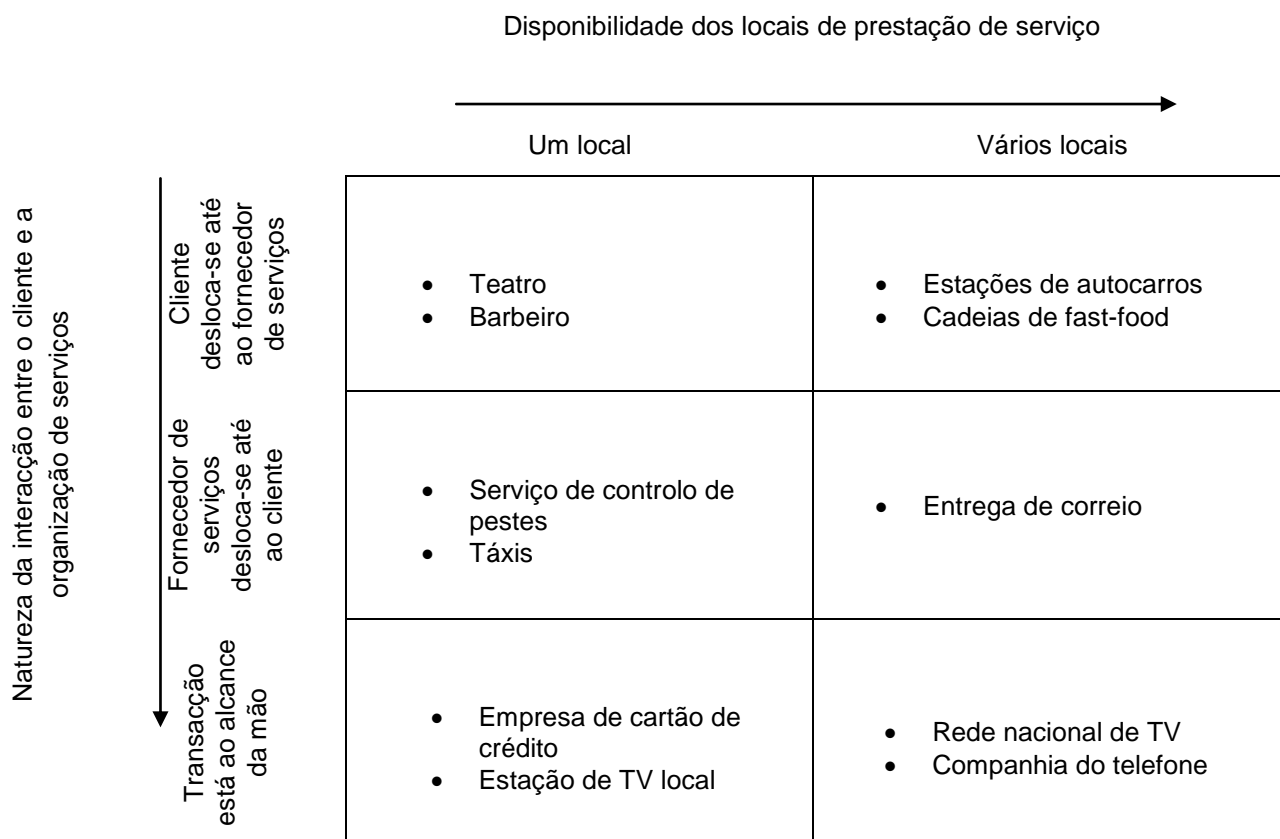


Figura 2.10 - Método da entrega do serviço. (Fonte: Lovelock, 1983).

Roger Schmenner em 1986 propôs a Matriz de Processos de Serviços (figura 2.11). Este autor classifica os serviços mediante duas dimensões: grau de intensidade de trabalho, que se define tendo em conta a proporção entre o custo de mão-de-obra e o custo do capital, e o grau de interacção do cliente, uma variável de *marketing*, que descreve a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está a ser prestado (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).

		Grau de contacto e customização		Desafios para a gestão
		Baixo	Alto	
Grau de intensidade do trabalho	Baixo	Indústria de serviços: (Serviços padronizados e com alto capital investido) <ul style="list-style-type: none"> • Companhias aéreas • Transportadoras • Hotéis 	<i>Service Shop</i> (Aumento da personalização dos serviços e ambiente de alto capital investido) <ul style="list-style-type: none"> • Hospitais • Oficinas 	Decisões de capital, avanços tecnológicos, programação de prestação de serviços
	Alto	Serviços de massa (Serviços indiferenciados em ambiente de trabalho significativo) <ul style="list-style-type: none"> • Retalhistas • Escolas 	Serviços profissionais (Atenção individual em ambiente de trabalho intensivo) <ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Advogados • Arquitectos 	Contratação, bem-estar dos empregados, lançamento de novas oportunidades
Desafios para a gestão		Ao nível do Marketing, administrar hierarquias rígidas com necessidades da padronização de procedimentos operacionais	Lutar contra o aumento dos custos, manter a qualidade, obter a lealdade dos funcionários, reagir à intervenção do cliente no processo	

Figura 2. 11 - Matriz de Processos de Serviços. (Adaptado de: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005).

Silvestro *et al.* (1992) propuseram a existência de três tipos de serviços:

- **Serviços profissionais**, que se caracterizam pela existência de poucas transacções, sendo estas altamente customizadas, orientadas para o processo e com tempo de contacto relativamente longo. Neste tipo de serviços, grande parte do valor é acrescentado pelo *front office* e verifica-se uma grande amplitude de decisão na resposta às necessidades do cliente. É exemplo de serviço profissional a banca.
- **Serviços de grande consumo**, que se caracterizam pela existência de muitas transacções, bastante padronizadas e que envolvem um tempo de contacto limitado. A oferta é essencialmente orientada para o produto, o valor é acrescentado predominantemente pelo *back office*, existindo pouca liberdade de decisão para o pessoal de contacto. Exemplo de serviços de grande consumo é o caso das empresas de transporte.
Torna-se importante referir que as organizações padronizam os seus processos de serviço, de modo a conseguir prever o seu desenrolar. Idealmente, a padronização facilita os zero-defeitos na prestação de serviços (Cunha *et al.*, 2009).
- **Service Shop**, são situações de serviços em que as diferentes características assumem valores intermédios entre os serviços profissionais e os serviços de grande consumo.

Cada tipo de serviço, segundo estes autores é caracterizado atendendo a seis dimensões observadas na literatura (Silvestro *et al.*, 1992):

- Serviços baseados nas pessoas ou nos equipamentos;
- Grau de contacto com o cliente;
- Grau de padronização da oferta;
- Amplitude de decisão do pessoal de contacto;
- Fonte de valor acrescentado (*front office* ou *back office*);
- Focalização no produto ou no processo.

Baseado na evidência de uma pequena amostra de organizações de serviços, estas dimensões, segundo estes autores, parecem estar também correlacionadas com o volume de clientes servidos por dia:

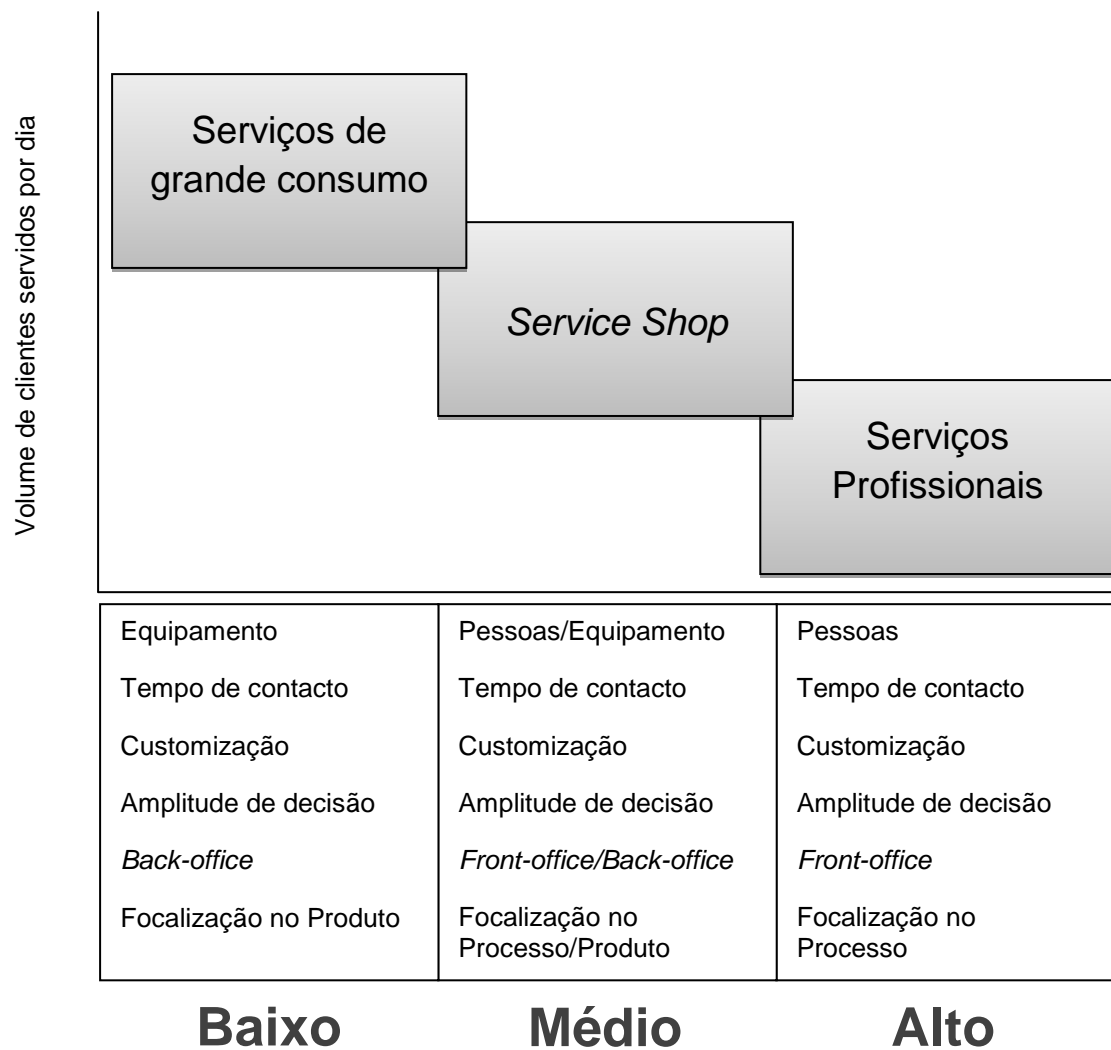


Figura 2.12 - Modelo Proposto por Silvestro *et al.* (Adaptado: Silvestro *et al.*, 1992).

Capítulo 3: Recuperação de serviço

3.1. Introdução

A recuperação de serviço pode ser definida como a reacção de uma organização em resposta ao que é percebido pelo cliente como uma falha de serviço. Incide sobre as acções tomadas pela organização para evitar ou corrigir essa falha, de modo a que a confiança e a lealdade dos clientes não sejam perdidas e para que estes retomem a um estado de satisfação (Sparks e McColl-Kennedy, 2001).

Pode ocorrer antes do serviço ter efectivamente terminado, durante a entrega do serviço ou após a reclamação apresentada e pode estar relacionada com uma transacção específica ou com o relacionamento entre as partes de um modo geral (Boshoff *et al.*, 2005).

Existem em algumas empresas, programas de fidelidade onde são oferecidos benefícios a uma determinada selecção de clientes, sendo tais acções justificadas por se tratar de clientes mais fiéis e potencialmente mais rentáveis. A introdução deste tipo de estratégia na recuperação de serviços poderá criar alguma insatisfação, isto se alguns clientes descobrirem o tratamento diferenciado existente no processo de recuperação de serviço entre clientes (Morrisson e Huppertz, 2010). Em 2010 foi feito um estudo no sentido de se estudar esta dicotomia, o qual será abordado no ponto 3.2.

Boshoff (1999, p. 236), autor importante na abordagem à recuperação de serviço, nomeadamente, na sua medição, afirmou que *“para ser efectiva, a recuperação de serviço precisa fazer parte de um programa de qualidade de modo a assegurar satisfação e lealdade do cliente apesar das ocasionais falhas de serviço”*. Assim, quando se fala em recuperação de serviço, devem identificar-se dois aspectos importantes (Cunha *et al.*, 2009):

- Por um lado a prevenção, e ter em conta metodologias de zero defeitos, tal como acontece na industria.
- Por outro lado, os encontros de serviço ou momentos de verdade, baseados na interacção entre cliente e prestador de serviço.

Sendo esta interacção entre cliente e prestador de serviço inevitável devido à definição do próprio serviço, este autor aborda também o conceito da improvisação na recuperação de serviço, como pode verificar-se no ponto 3.4.

Johnston e Michel (2008) sugerem que a recuperação de serviço leva a três resultados distintos: recuperação de clientes, recuperação de processos e recuperação de funcionários. Segundo estes autores, embora a maioria da literatura veja a recuperação de serviço, sob o ponto de vista do *marketing*, focando principalmente o seu impacto sobre a satisfação do cliente, parece haver uma percepção emergente que a recuperação de serviço não se trata

apenas de levar clientes insatisfeitos a um estado de satisfação e lealdade, mas sim que o objectivo principal da recuperação de serviço é ajudar na melhoria e desenvolvimento numa organização.

3.2. Insatisfação e satisfação dos clientes e impacto da recuperação de serviço

O objectivo de todos os prestadores de serviços é satisfazer os seus clientes, proporcionando-lhes um excelente serviço. Embora as falhas sejam inevitáveis, isso não é razão para que os clientes saiam insatisfeitos ou com que façam propaganda negativa (WOF) (Jun e Hua, 2010).

Como já foi referido, a recuperação de serviço refere-se a todas às acções tomadas por uma organização, em resposta a uma falha no serviço, causadora de insatisfação. Trata-se de um processo que visa o regresso e/ou manutenção de clientes lesados na sua satisfação com a empresa, após um produto ou serviço não ter correspondido às suas expectativas (Boshoff *et al.*, 2005), isto é, consiste em satisfazer um cliente previamente insatisfeito, de forma a torná-lo uma cliente fiel.

Kim *et al.*, 2010 propuseram um modelo conceptual que integra duas correntes relacionadas com a falha de serviços: comportamento reclamante dos consumidores e a recuperação de serviço.

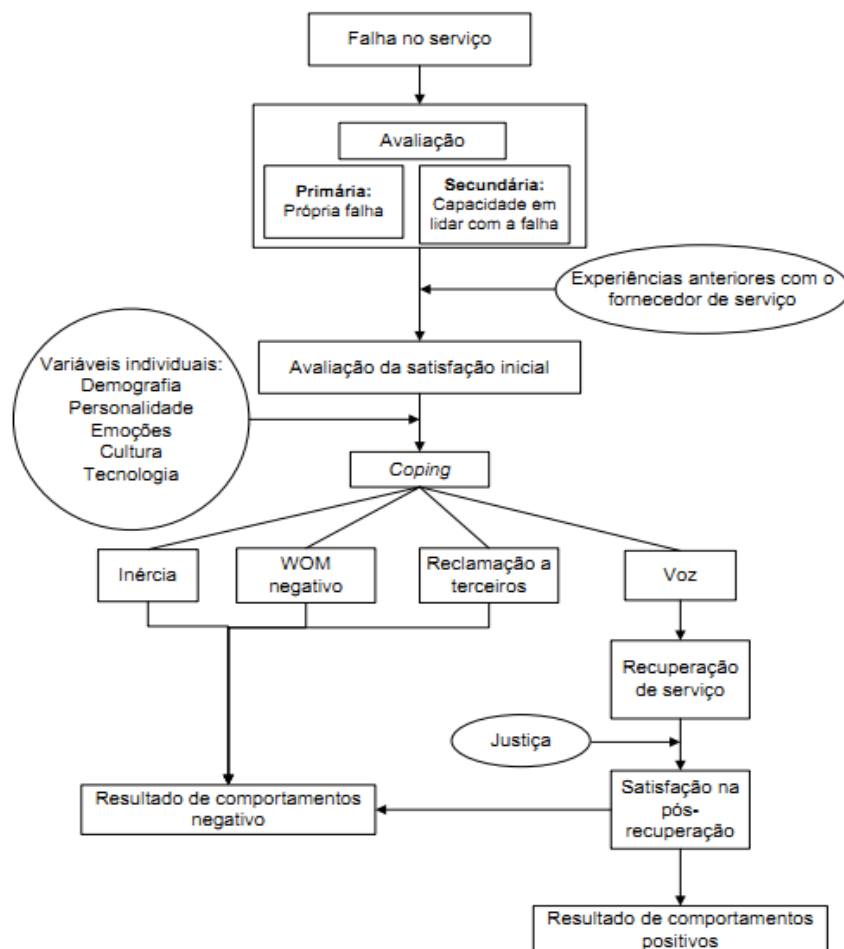


Figura 3. 1 - Modelo proposto que integra o comportamento reclamante do cliente e a recuperação de serviço. (Fonte: Kim *et al.*, 2010).

Este modelo sugere que a insatisfação inicial leva à avaliação cognitiva, que por sua vez irá determinar o *coping*¹ do consumidor/cliente (Kim *et al.*, 2010).

Desta forma, o cliente ou consumidor, poderá adoptar como mecanismo de reacção à sua insatisfação a inércia, a queixa a terceiros, ou WOM negativo. Todas estas reacções são possíveis mecanismos de resposta, no entanto, não são susceptíveis de conduzir à recuperação de serviço. Por outro lado, ao dar voz à sua insatisfação ao prestador do serviço, está a dar-lhe oportunidade de recuperação.

Posteriormente, o cliente irá então avaliar os esforços desenvolvidos pelo prestador de serviço em resposta à reclamação, e em conformidade com as suas noções de justiça, ficar ou não satisfeito com a recuperação (Kim *et al.*, 2010).

Recuperar clientes, em alguns casos, é mais simples do que o que se poderia pensar. Por vezes, a recuperação resume-se em ouvir o que o cliente tem para dizer, principalmente, quando os motivos de insatisfação se devem à forma em como foram tratados no processo de entrega do serviço. Nestes casos, muitos clientes têm a necessidade de serem ouvidos e compreendidos e, uma vez feito isso de forma honesta e convincente, estes simplesmente deixam de estar insatisfeitos. Por outro lado, quando o serviço é deficiente, isto é, quando o fim para o qual foi requisitado não se verifica, não basta ouvir o cliente, neste caso, a organização terá de oferecer contrapartidas e desencadear outros mecanismos, nomeadamente, garantias de produtos, compensações, entre outros (Saías, 2007).

É importante salientar que a satisfação que advém da recuperação de serviço é importante para as duas partes, clientes e prestadores de serviços (Jun e Hua, 2010). Na realidade, a relação entre lealdade de clientes e lucros é muito forte e tem a sua origem numa série de factores que têm grande impacto nos lucros (Saías, 2007).

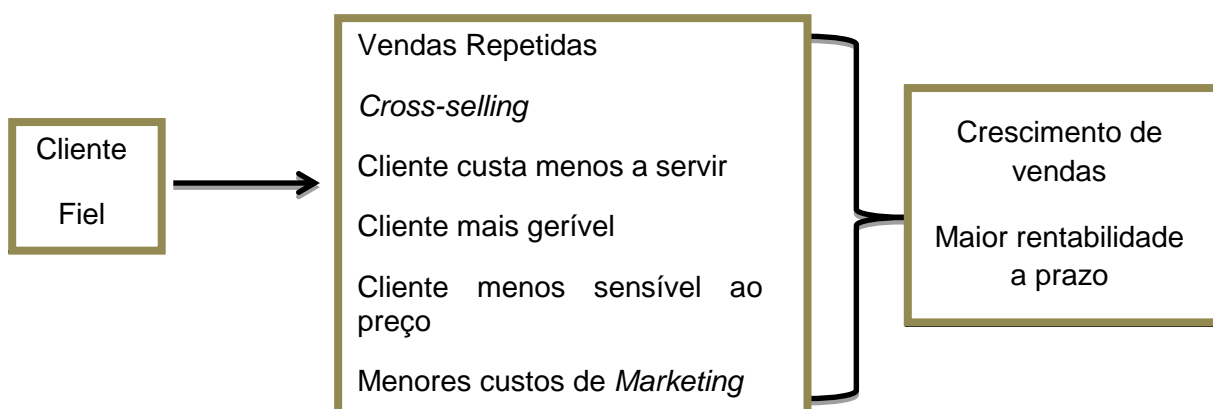


Figura 3. 2 - A lealdade dos clientes e impacto dos lucros (Fonte: Saías, 2007).

¹ O *coping* é o processo cognitivo utilizado pelos indivíduos para lidar com situações de stress, isto é, trata-se do conjunto de estratégias comportamentais a que um indivíduo recorre quando se encontra perante uma solicitação que tanto pode ser interna como externa, mas que é para ele considerada negativa. Tais acções permitem restabelecer um controlo sobre a situação causadora de *stress*. Este conceito tem sido amplamente estudado, nomeadamente por estar associado à adaptabilidade social (Infopédia, 2011).

Segundo vários estudos (e.g. Jun e Hua, 2010), atrair um novo cliente custa cinco vezes mais do que manter um já existente. Assim, a recuperação de serviço é vital para não só manter a satisfação do cliente como também a sua lealdade para com a empresa prestadora de serviço e deste modo garantir a sua continuidade.

Posto isto, deve existir nas empresas a necessidade de avaliar a satisfação dos seus clientes.

Uma forma de o fazer é perguntando-lhes directamente. Tendo em conta que os clientes constituem uma fonte de informação importante sobre a qualidade do serviço, as empresas devem encontrar mecanismos de modo a poder ouvi-los, por exemplo, através de inquéritos (Saías, 2007).

Outra forma de tentar garantir a satisfação é preparar e motivar os funcionários que contactam com os clientes, uma vez que receber e processar queixas de clientes é uma das suas funções. É também bastante eficaz para as empresas recolher o *feed-back* destes empregados, exactamente por estarem numa posição favorável para identificarem situações que causem insatisfação nos clientes (Saías, 2007).

É importante não deixar de referir que cada um destes processos tem limitações. Assim, estes devem ser complementares e não alternativos de modo a fornecer medidas de satisfação seguras e confiáveis (Saías, 2007).

É importante não esquecer também, a insatisfação adicional dos clientes quando se apercebem que existem processos de recuperação de serviço diferentes. Morrisson e Huppertz (2010) dedicaram-se ao estudo deste problema e concluíram que os clientes podem aceitar este tipo de diferenciação no processo de recuperação, desde que o prestador de serviços divulgue o critério escolhido e que aos seus olhos o justifique e seja legítimo. Este estudo demonstrou que quando um cliente acaba de passar por um processo de recuperação de serviço e tem conhecimento de outros clientes que tenham sofrido falhas de serviço semelhantes, espera que tenham recebido também um tratamento semelhante, ficando insatisfeito caso perceba que tal não aconteceu. No entanto o mesmo estudo demonstrou também, que o estatuto do referido cliente pode moderar esta situação, uma vez que caso se trate de um cliente ocasional, a sua insatisfação em ser sub-compensado será menor do que caso seja um cliente com antiguidade.

Em 2008 foi feito um estudo por Mattila, cujo propósito era examinar os benefícios que advêm de permitir aos clientes escolher entre diferentes métodos de compensação depois de uma falha de serviço de modo a recuperarem a satisfação. A autora estava também interessada em perceber a influência do papel do género na satisfação com métodos de compensação diferentes, incluindo opções hedónicas ou utilitárias na recuperação de serviço.

Concluiu no seu estudo, que as empresas de serviços só têm a beneficiar se optarem por oferecer diferentes escolhas aos seus clientes, no sentido de recuperarem uma falha de um

serviço. Mais do que isso, concluiu também que esta estratégia de compensação resulta mais com mulheres, uma vez que estas gostam de ser ouvidas, de participar e estar a par de tudo o que acontece no processo de recuperação de serviço. O impacto positivo da possibilidade do cliente poder escolher como quer ser compensado, é mais difícil de ser percebido nos homens e nas falhas de serviço percebidas com maior significado pelos clientes.

As empresas prestadoras de serviços têm então de perceber, segundo esta autora, que as grandes falhas nos serviços não podem ser corrigidas oferecendo ao cliente insatisfeito, simplesmente escolhas de recuperação. A compensação deve ser proporcional à falha e na escolha da matriz do método de compensação, é importante que as empresas prestadoras de serviços tenham em mente que as acções apresentadas com muito “mimo” podem parecer aos olhos dos clientes demasiado condescendentes (Mattila, 2010).

3.3. Emoções e Teoria da justiça

Os clientes costumam estar emocionalmente mais envolvidos e atentos durante uma recuperação de serviço, comparando com o primeiro encontro de serviço. Para além disso, os clientes tendem a ficar mais insatisfeitos perante uma tentativa de recuperação mal conseguida pela entidade prestadora de serviço, do que ficaram inicialmente com a falha do serviço (Jun e Hua, 2010).

Existem várias teorias sobre a formação da percepção de satisfação na recuperação de serviço, no entanto é a chamada teoria da justiça (John Rawls, 1971), aquela que é mais relevante neste contexto, uma vez que os clientes de um modo geral, tendem a perceber algumas injustiças em respostas a falhas de serviços por parte das empresas (Maxham III, 2001).

A percepção da justiça para o cliente é ampla e multifacetada e engloba três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interpessoal (Sparks e McColl-Kennedy, 2001):

Justiça distributiva, diz respeito aos resultados tangíveis oferecidos pela empresa ao cliente que faz a reclamação, como por exemplo, a troca de um produto (Jun e Hua, 2010).

Justiça processual, consiste nas políticas e procedimentos usados pela empresa durante o processo de reclamação, nomeadamente, a flexibilidade, a acessibilidade, o controlo do processo, a responsabilização, entre outros (Jun e Hua, 2010).

Finalmente, a Justiça interpessoal envolve o modo como as empresas tratam e comunicam com os clientes durante o episódio de reclamação, nomeadamente, a cortesia, a honestidade, a empatia, o esforço, o pedido de desculpas, entre outros (Jun e Hua, 2010).

Na generalidade, diversos autores admitem que a percepção de justiça percebida pelos clientes, ou as suas dimensões, são importantes antecedentes da satisfação de recuperação,

verificando-se uma relação entre a percepção de justiça e a recuperação da satisfação. É importante referir também que a forma como os consumidores lidam com falhas de serviço depende não só das suas diferenças individuais, mas também do seu relacionamento passado com o fornecedor de serviços. A figura que se segue exemplifica estas duas afirmações:

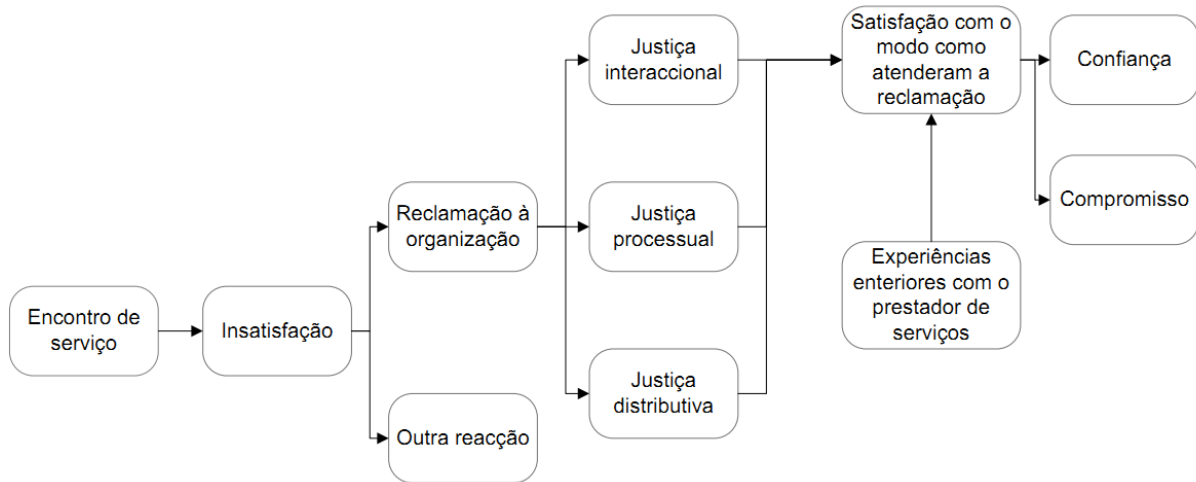


Figura 3. 3 - Relações no processo de reclamação. (Adaptado de: Tax *et al.*, 1998).

O objectivo de todas as organizações de serviços, é implementar uma relação de longo prazo com os seus clientes, proporcionando-lhes um excelente serviço, e sempre que necessário, recuperação de serviço. No entanto, este objectivo nem sempre é cumprido, uma vez que as empresas enfrentam muitas vezes escassez de recursos, sendo, na prática, quase impossível proporcionar ao cliente a percepção de justiça, atendendo às suas três dimensões (Jun e Hua, 2010).

Pesquisas realizadas em recuperação de falhas mostram que as três dimensões da percepção de justiça afectam significativamente a recuperação da satisfação, existindo pesquisas que sugerem também que estas três dimensões têm importâncias diferentes para a recuperação de serviço (Jun e Hua, 2010).

É importante referir que não existe uma opinião consensual sobre qual a dimensão mais importante para o cliente na avaliação de uma recuperação de serviço. Enquanto alguns autores consideram que é a justiça distributiva aquela que tem o papel mais importante para o cliente, outros, defendem que a justiça processual e a justiça interpessoal são as dimensões que têm mais peso na avaliação da recuperação de serviço quando comparadas com a justiça distributiva (Jun e Hua, 2010).

3.3.1. Efeitos da justiça distributiva

Como já foi referido, a justiça distributiva engloba a transmissão de bens tangíveis pela empresa de modo a compensar uma falha de serviço. Estudos em que se utilizaram modelos experimentais, de modo a analisar os efeitos da justiça na recuperação de serviço relacionadas

com as emoções, mostram que baixos níveis de percepção deste tipo de justiça correspondem a um alto nível de emoções negativas, tais como a raiva, e a baixos níveis de emoções positivas, tais como satisfação, prazer, entre outros (Río-Lanza *et al.*, 2009). De um modo geral, compensações tangíveis tais como descontos, restituição de dinheiro, cupões e substituição de material aumentam o nível de satisfação (Tax *et al.*, 1998) e aumentam as intenções de recompra (Blodgett *et al.*, 1997).

3.3.2. Efeitos da justiça processual

A justiça processual, tal como referido anteriormente, abrange todos os métodos utilizados pelas empresas de serviços de modo a lidar com os problemas que surgem durante uma prestação de serviços, tais como a acessibilidade, a rapidez e a flexibilidade de adaptação às necessidades para a recuperação do cliente (Río-Lanza *et al.*, 2009).

O *empowerment* dos membros da organização que contactam com os clientes no processo de reclamação foi uma importante característica investigada. Assim, verificou-se que quanto maior autoridade, autonomia e flexibilidade dos funcionários para responder às reclamações, maior a satisfação e qualidade de serviço percebida pelos clientes (Sparks *et al.*, 1997 citado por Santos, 2001).

Para além disso, estudos mostraram também, que quando os clientes tiveram oportunidade de expressar os seus sentimentos e opiniões, ou sempre que lhes foi possível apresentar informação relevante para o processo de tomada de decisão numa situação de reclamação, verificou-se também um aumento de satisfação (Tax *et al.*, 1998).

Vários estudos mostram então que a percepção deste tipo de justiça afecta positivamente a satisfação do cliente no tratamento de uma reclamação (Río-Lanza *et al.*, 2009), contudo, a relação entre a percepção da justiça processual e a satisfação na recuperação de serviço não é clara, nomeadamente num estudo efectuado por Maxham III e Netemeyer (2002).

3.3.3. Efeitos da justiça interpessoal

Como referido na abordagem inicial à teoria de justiça, a justiça interpessoal envolve o modo como as empresas tratam e comunicam com os clientes durante o episódio de reclamação. Os estudos realizados para perceber os efeitos desta dimensão da justiça não são claros (Río-Lanza *et al.*, 2009).

Por um lado, alguns estudos mostraram que quando o tratamento é entendido como justo pelo cliente, contribui para a sua satisfação relativamente à reclamação e recuperação de serviço. Clientes tratados com cortesia e respeito durante o processo de reclamação demonstraram maiores intenções de recompra e menores intenções de WOM negativo. Também o pedido de desculpas por parte das organizações tem sido considerado um aspecto relevante e que proporciona um aumento da satisfação dos clientes no processo de reclamação (Blodgett *et al.*,

1997). No entanto, existem outros estudos em que não foi encontrada qualquer relação entre a justiça interpessoal e a satisfação na recuperação de serviço, nomeadamente, num estudo efectuado por Maxham III e Netemeyer (2002).

3.4. Improvisação e recuperação de serviço

Sparks e McColl-Kennedy (2001), mostraram que na recuperação de serviços, um elevado nível de neutralidade, mesmo que seja em cumprimento das regras da organização, de forma a assegurar que todos os clientes sejam tratados da mesma forma, resulta numa menor satisfação para o cliente, caso o prestador de serviço expresse pouca preocupação para com ele e lhe negue a oportunidade de se expressar.

Cunha *et al.* (2009), concentraram-se sobre o papel da improvisação no processo de recuperação de serviços, sugerindo que os funcionários das organizações devem ser estimulados a desenvolver competências de improvisação, para que assim possam fornecer um melhor serviço em operações de recuperação. Segundo estes autores, considerando as dimensões da justiça, a improvisação poderá ser um ingrediente positivo no processo de recuperação de serviço.

Definindo a improvisação como uma *“acção que se desenrola, com base em materiais disponíveis, recursos cognitivos e sociais”* (Cunha *et al.*, 1999 p. 302), deve ter-se em atenção três características principais (Cunha *et al.*, 2009):

- Em primeiro lugar, tal definição sugere que a improvisação é deliberada, sendo portanto o resultado de esforços intencionais, em nome da organização.
- Em segundo lugar, significa que a improvisação é extemporânea, isto é, não pode ser planeada, seguindo-se numa tentativa de melhorar a acção e estratégia organizacional (Crossan e Sorrenti, 1997, citado por Cunha *et al.*, 2009).
- Em terceiro lugar, significa que uma vez que a improvisação ocorre durante a acção, os membros da organização não param para pensar sobre qual a melhor resposta ao problema ou qual a melhor maneira de tirar proveito de tal oportunidade. Em vez disso, desenvolvem a sua resposta ao agir sobre o problema. Esta resposta é fundamental na recuperação de serviço, uma vez que respostas rápidas e flexíveis são essenciais para se evitar sem demora a deterioração das emoções positivas dos clientes, melhorar a percepção de justiça dos clientes e restabelecer a sua confiança e satisfação.

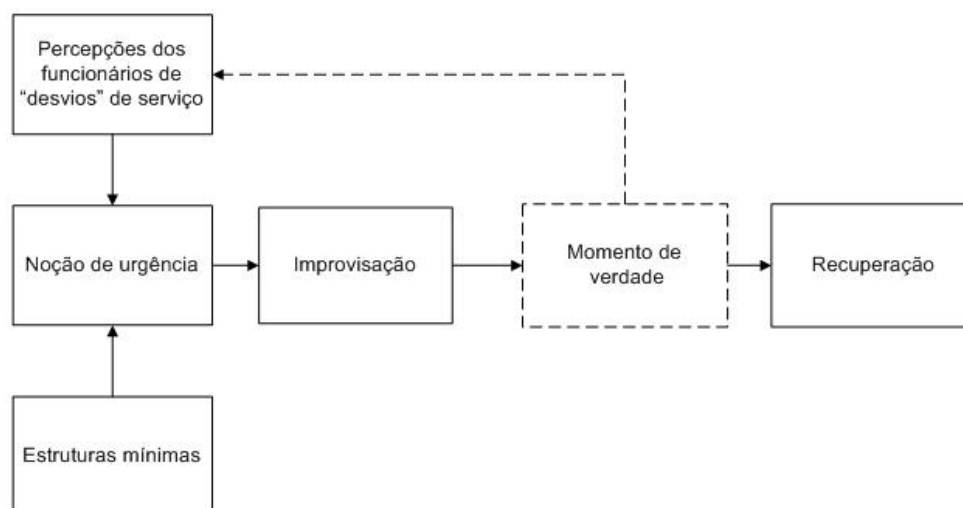


Figura 3. 4 - Improvisação e a recuperação de serviço. (Fonte: Cunha *et al.*, 2009).

Como se pode verificar na figura 3.4, todo o processo começa quando o funcionário, membro da organização, percebe algo de diferente no comportamento do cliente, que pode ameaçar ou comprometer o serviço. É portanto necessária uma rápida reacção da sua parte a fim de evitar no cliente uma percepção pobre do serviço.

A estrutura mínima facilita a reacção dos funcionários, isto é, são os materiais disponíveis e recursos cognitivos e sociais que permitem a reacção, neste caso, a improvisação. A improvisação leva à interacção entre o funcionário e o cliente (momento da verdade), que poderá levar, quando bem sucedida, à recuperação de serviço.

Cunha *et al.*, 2009, sugerem que são mais “verdadeiros” os momentos da verdade que exijam uma intervenção de improvisação, uma vez que nestes momentos o cliente é mais exigente face à limitação de um serviço por ele percebida, para além disso, enquanto decorrem, formam os funcionários para melhor detectarem desvios de serviço.

Os mesmos autores afirmam que a recuperação de um serviço efectiva não deve ser vista como o resultado de sorte, ou devido a habilidades naturais dos funcionários da linha da frente, sugerindo que pode ser resultado da improvisação competente, prática que articula vários processos tidos em conta na literatura existente sobre recuperação de serviço, ou seja, uma prática orientada para a acção, *empowerment*, regras e normas, e pelo desejo de agradar o cliente.

3.5. RECOVSAT

Em 1999, Boshoff, desenvolveu um instrumento para medir a satisfação na recuperação de serviço (RECOVSAT).

Na fase exploratória inicial do estudo, foram investigados os potenciais atributos subjacentes à ideia da satisfação da recuperação de serviço. Para tal, realizaram-se entrevistas, a

utilizadores (clientes) de bancos, linhas aéreas, serviços de táxi e cuidados de saúde, onde foi pedido que relatassem situações de falhas de serviço que tivessem suportado num passado recente. Foram também apresentadas situações hipotéticas e perguntado quais as expectativas que estes teriam relativamente às empresas de serviços. A parte da gestão de serviços não foi esquecida, sendo conduzidas entrevistas a executivos de três áreas de indústria de serviços, bancos, linhas aéreas e serviços de cuidados de saúde. Aqui, procuraram saber qual a percepção por parte das empresas de serviços relativamente às expectativas dos seus clientes numa situação de falha, sendo apresentados os mesmos cenários, relativamente a situações hipotéticas.

Na conclusão do estudo, as respostas foram classificadas em treze potenciais atributos: tempo, expiação, desculpa, correcção justa, empatia, admissão da responsabilidade, manutenção das promessas/confiança, *feedback*, *empowerment*, acessibilidade, tangibilidade, atitudes do *staff* e explicação.

Para além destes treze, foram acrescentados mais dois potenciais atributos, tendo em conta a literatura existente, não sendo no entanto mencionadas pelo grupo de estudo: estilo de comunicação e compromisso na qualidade do serviço e satisfação do cliente.

Estando definidos os potenciais atributos da satisfação na recuperação de serviço, o passo seguinte passou pelo desenvolvimento de um questionário que pudesse medir cada um destes atributos. No total, inicialmente, foram gerados oitenta e três itens.

Após uma análise estatística dos quinze potenciais atributos, Boshoff concluiu que apenas seis são dimensões que permitem medir o nível de satisfação com a operação da recuperação de serviço: comunicação, *empowerment*, *feedback*, expiação, reparação, explicação e tangibilidade.

- **Comunicação:** Refere-se ao modo como o funcionário se dirige a um cliente que está a efectuar a reclamação (atitude, postura, linguagem; modo como comunica).
- **Empowerment:** Tem a ver com o “poder” que o primeiro empregado a receber a queixa deve ter, no sentido de ser capaz de resolver o problema sem ter de solicitar a ajuda de outra pessoa para tal.
- **Feedback:** Uma vez que assim que uma reclamação é registada, deve ser providenciada informação sobre o problema e o que se está a fazer para o resolver.
- **Expiação:** Visto que a empresa deve oferecer um pedido de desculpas pela falha no serviço inicial prestado e garantir que o cliente não está perdido.
- **Explicação:** A empresa de serviços deve explicar o que correu mal, dando uma explicação clara e concisa recebida com satisfação.
- **Tangibilidade:** Refere-se ao ambiente, visto que este deve ser profissional, arrumado, e os empregados devem apresentar-se bem vestidos.

Também o número de itens do questionário foi diminuído para dezassete:

Tabela 3. 1 -- Questionário RECOVSAT. (Fonte: Boshoff, 1999)

Dimensão	Alpha	Items
Comunicação	0,86	O empregado a quem me dirigi para me queixar, comunicou claramente, dando-me o feedback relativamente à minha reclamação.
		Quando me queixo de um serviço de má qualidade, espero que os empregados me façam perguntas de modo a ajudarem a clarificar a situação.
		Os empregados que lidam com queixas devem ser compreensivos.
		Os empregados que lidam com as queixas dos clientes devem mostrar confiança.
		Os esforços para resolverem as queixas dos clientes devem ser honestos.
<i>Empowerment</i>	0,78	É importante para que a pessoa a quem me dirijo para me queixar possa resolver o meu problema.
		O empregado a quem me queixei teve de procurar outra pessoa para resolver o meu problema.
		A minha queixa ou problema foi passado de um empregado para outro.
<i>Feedback</i>	0,77	Quando me queixo de um mau serviço, espero que a empresa me informe relativamente aos progressos feitos para resolver o meu problema.
		Quando me queixo de um mau serviço, espero que a empresa me faça um pedido de desculpas por escrito.
Expição	0,67	Quando as empresas fornecem um serviço de má qualidade, devem pedir desculpas pela perda financeira ocorrida.
		A empresa que fornece um serviço com má qualidade deve garantir que não serei esquecido.
		Quando me queixo de um serviço de má qualidade, os empregados devem ser bem-educados.
Explicação	0,75	Quando me queixo de um mau serviço, espero que o empregado me providencie uma explicação sobre a causa da ocorrência de meu problema.
		Quando me queixo de um mau serviço, espero que o empregado me providencie uma explicação satisfatória sobre a causa da ocorrência de meu problema.
Tangibilidade	0,72	Os empregados que lidam com os clientes devem estar apresentáveis e bem vestidos.
		Os empregados que lidam com os clientes devem trabalhar num ambiente profissional e arrumado.

O objectivo deste estudo desenvolvido por Boshoff, era desenvolver uma escala válida e confiável, que genericamente pudesse ser utilizada em várias situações de recuperação de serviço. No entanto, é importante não esquecer que cada recuperação de serviço é uma situação específica, motivo esse que pode justificar o facto do autor, considerar apenas 6 dimensões e não os quinze potenciais atributos iniciais.

Boshoff (1999), sugere que o RECOVSAT pode ser bastante útil na gestão de serviços no futuro, uma vez que pode ser utilizado não só para avaliar a eficácia da recuperação de serviço sob o ponto de vista do cliente, mas também para permitir uma investigação relativamente aos antecedentes organizacionais da satisfação na recuperação de serviço. Defende ainda que pode ser adaptado como medida de avaliação do desempenho do *staff* na recuperação de serviço.

É impossível para as empresas manterem uma relação com os clientes se estes estiverem insatisfeitos. Assim, o RECOVSAT poderá auxiliar a identificar tais problemas que dificultam a subsistência destas relações.

3.6. Evolução do RECOVSAT

Desenvolver uma escala ou instrumento genérico que pode ser aplicada a diversas indústrias de serviços, pode ser alvo de algum cepticismo (Boshoff, 1999). Realmente, este instrumento foi alvo de algumas críticas, nomeadamente por Davidow (2003 p.226, citado por Boshoff, 2005, p.412), uma vez que segundo este autor, esta escala “...*nunca tinha sido testada*”. Isto é verdade, no sentido em que o RECOVSAT, em 1999 não foi validado de modo a medir a satisfação com a recuperação entre os consumidores que apresentaram uma queixa a um prestador de serviços específico (Boshof, 2005), mas sim através de entrevistas conduzidas a consumidores de algumas áreas de indústria de serviços, como já foi dito anteriormente. Na realidade, em 1999, Boshoff afirmou que o RECOVSAT apresentado devia ser olhado como um “esqueleto” básico que poderia ser adaptado de modo a ser utilizado em circunstâncias específicas.

Na pesquisa bibliográfica realizada, foram encontrados dois estudos onde o RECOVSAT é validado e utilizado para medir a satisfação com a recuperação de serviços entre os consumidores que apresentaram uma queixa a um prestador de serviços específicos.

O primeiro estudo data de 2005, sendo da autoria de Boshoff. Aqui o propósito do autor era verificar a natureza multidimensional da satisfação na recuperação de serviços, utilizando o RECOVSAT em consumidores que realmente se queixavam de uma empresa de serviços, um banco.

Para tal, utilizou o questionário de treze itens (e não os dezassete itens do questionário inicial), sendo neste estudo perguntado aos consumidores qual a sua satisfação relativamente às acções de recuperação de falhas por parte do banco. Baseado no alfa de *Cronbach*, o estudo concluiu que o RECOVSAT é um instrumento altamente confiável.

A rede nomológica testada neste estudo assemelha-se à cadeia de lucros de serviço e é baseada em evidências empíricas. Tais evidências sugerem que a satisfação com os componentes individuais da recuperação de serviço resulta na satisfação do cliente, nos “encontros de recuperação”, e à sua retenção e lealdade:

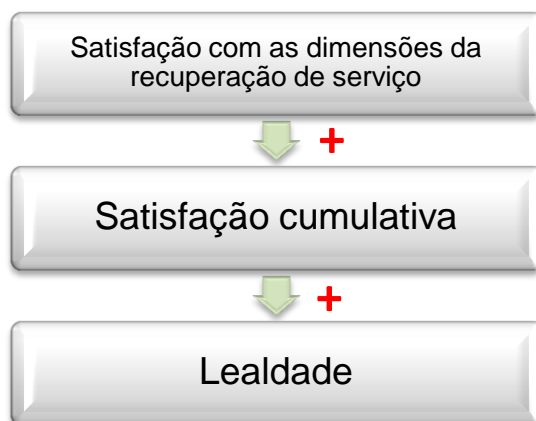


Figura 3. 5 - Rede nomológica proposta por Boshoff. (Adaptado de: Boshoff, 2005).

Reconhece-se que estas relações não são sempre lineares, principalmente em indústrias competitivas com diferenciações limitadas e custos de mudança baixos.

Os resultados mostraram que a satisfação cumulativa exerce um forte impacto positivo na lealdade e que todas as seis dimensões da recuperação de serviço estão positivamente relacionadas com a satisfação cumulativa como já era esperado. No entanto, as dimensões tangibilidade e *empowerment*, embora verifiquem essa relação positiva, esta não é estatisticamente significativa. Verificou-se também que as dimensões comunicação e explicação são as mais importantes para estes clientes quando reportam uma falha de serviço.

A análise psicométrica² relatada por este estudo mostrou que, analisando queixas reais, o RECOVSAT demonstra evidências consideráveis de validade de constructo.

Importa ainda afirmar que o RECOVSAT mede apenas a “qualidade funcional” e não a “qualidade técnica”, assim sendo, a resolução de uma reclamação é um resultado da recuperação de serviço e não uma dimensão deste (Boshoff, 2005).

² A análise psicométrica compreende a avaliação da qualidade de um instrumento de medida baseada na prova de fiabilidade e de validade (Ferreira e Marques, 1998)

O segundo estudo, que serviu de base ao questionário efectuado na presente dissertação, é também da autoria de Boshoff e de outros três autores, realizado em Novembro de 2005, e o último encontrado relativamente a desenvolvimentos do RECOVSAT.

O objectivo deste estudo, consistiu em medir o impacto das dimensões do RECOVSAT, adaptado a clientes de uma companhia aérea, relativamente à satisfação global na recuperação de serviço tendo em conta diferentes tipos de clientes e queixas, e ainda explorar a relação entre a satisfação global e a intenção de recompra.

Neste caso, a dimensão *Feedback* da metodologia RECOVSAT é adaptada para incorporar uma dimensão temporal e é designada *Timely Feedback*. Originalmente, Boshoff centrou-se no processo de recuperação de serviço, não incluindo a compensação no modelo original RECOVSTAT. Também no modelo original do RECOVSAT, a Expição foi operacionalizada tanto para “pedir desculpa pela falha” como para assegurar que o cliente não estava “perdido” e se mantinha fidelizado. A Compensação é assumida neste estudo como um factor importante, subjacente à satisfação global com a recuperação de serviço, especialmente nos tipos de reclamações onde ocorre uma perda financeira ou/e que seja exigido o ressarcimento do dinheiro. Assim, a componente Expição foi dividida em duas dimensões que medem a *Apology* (a percepção do pedido de desculpa) e outra relacionada com a satisfação da compensação ressarcida. Compensação neste estudo é definida como a justiça e adequação da compensação ressarcida ao cliente, para o indemnizar pelos inconvenientes causados pela falha no serviço prestado.

Para poder medir a satisfação na recuperação de serviços, foram realizados questionários com dezanove itens (o questionário pode ser encontrado em Anexo II).

Relativamente aos resultados deste estudo, da companhia aérea em questão, verificou-se que a satisfação global está significativamente relacionada com a intenção de recompra. Além disso, os resultados mostraram também que diferentes queixas, devem ser tratadas com diferentes tipos de recuperação de serviços.

PARTE II

Capítulo 4: Apresentação e discussão da metodologia a adoptar

Como já anteriormente foi referido, no presente estudo, optou-se por desenvolver uma abordagem do tipo quantitativo, tendo como instrumento de recolha de elementos o inquérito por questionário (anexo II). A seguinte figura mostra de um modo sucinto as várias etapas da investigação:

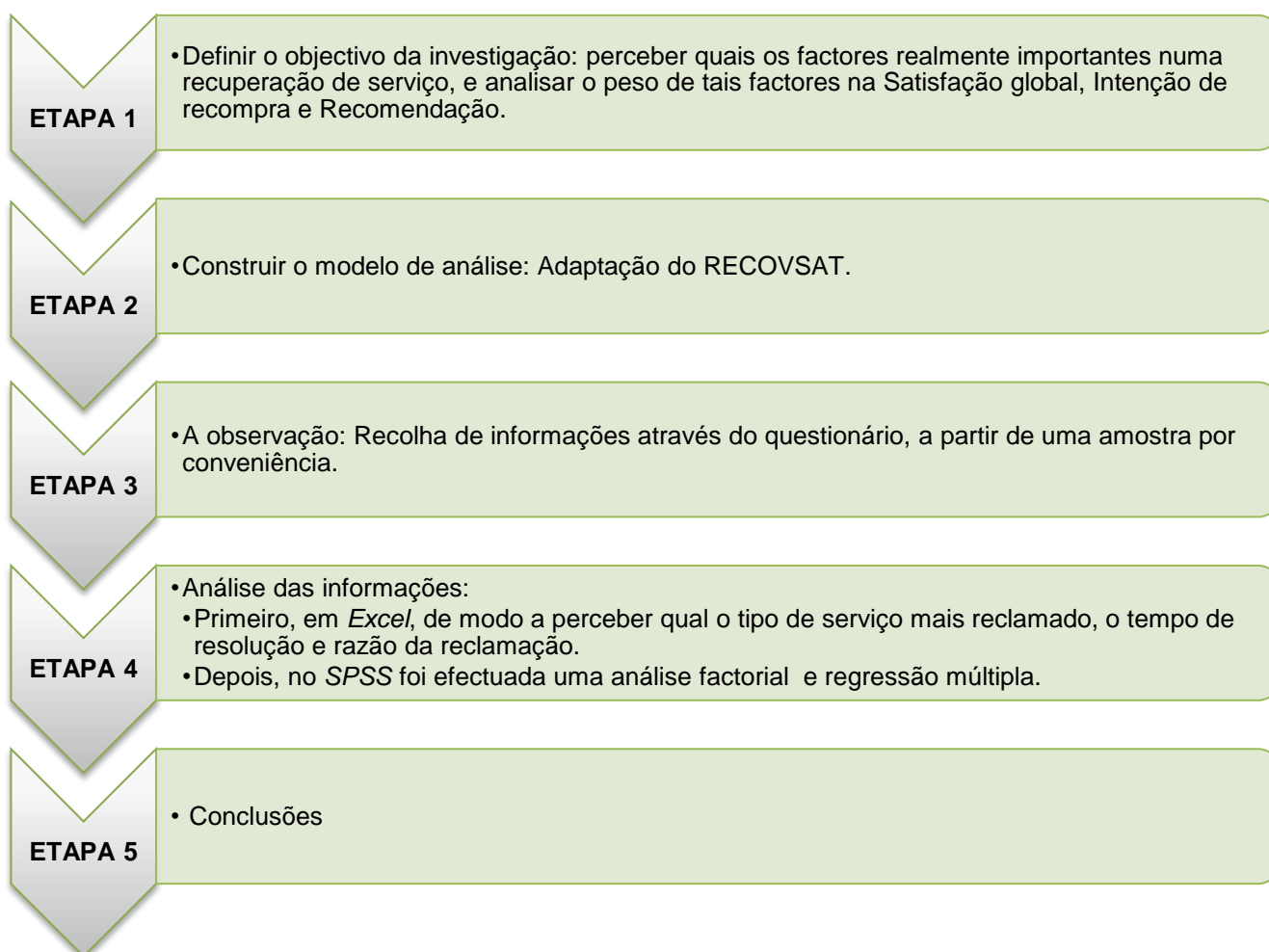


Figura 4. 1 - Etapas da investigação.

4.1. Instrumento de recolha de dados

Como já referido, o instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário realizado através de entrevistas individuais e por divulgação *on-line*, no período entre os meses de Maio e Julho.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira de resposta aberta. Esta, é composta por quatro perguntas sobre a reclamação (serviço reclamado) propriamente dita, nomeadamente, a última vez que o respondente efectuou uma reclamação, quanto tempo decorreu até ser resolvida, o tipo de serviço reclamado e a razão da reclamação. Tendo em conta que se tratam de perguntas de resposta aberta, foi necessário categorizá-las relativamente ao tipo de serviço reclamado, ao tempo decorrido até resolução do problema e à razão da reclamação.

A segunda parte é composta por vinte e duas perguntas, e baseia-se no RECOVSAT de Boshoff *et al.* (2005), instrumento utilizado para medir a satisfação na recuperação de serviço. Foram acrescentadas três questões ao questionário original nomeadamente em relação à Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação do serviço. Esta segunda parte será sujeita a uma análise factorial e regressões múltiplas, para se perceber a relevância das dimensões atribuídas, sendo o tratamento estatístico dos dados e respectivo procedimento, realizados através do programa informático “S.P.S.S. – *Statistical Package for Social Science*” (versão 17.0 para *Windows*). Para além disso, será também efectuada uma análise de correlações com o objectivo de determinar quais as relações significativas que se podem encontrar nos dados recolhidos. Este procedimento tem como objectivo averiguar o tipo de relacionamento entre duas ou mais variáveis, em termos de direcção e o grau de relação que mantêm entre si. As vinte e duas perguntas encontram-se subdivididas em 10 dimensões que se admite que permitam medir o nível de satisfação com a operação da recuperação de serviço. É pedido no questionário que se responda às perguntas atendendo a uma escala de *Likert* de cinco níveis, 5 para o mais positivo (concordo totalmente) e 1 para o mais negativo (discordo totalmente). A escala de *Likert* é uma escala não comparativa, de cotação discreta “*em que cada estímulo é avaliado independentemente dos outros*” (Pereira, 2006, p.223).

4.2. Aspectos éticos na investigação

A investigação foi desenvolvida com o objectivo de finalizar o grau académico de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial. Segundo Hill e Hill (2002), em investigações desta natureza, a escolha do tema do questionário pressupõe três princípios fundamentais:

- 1º) Cumprir as regras definidas, neste caso pelo Mestrado;
- 2º) Adequar o tema em escala, isto é, este deve ser realista e manejável;
- 3º) O tema deve ter particular interesse para o investigador.

Como sugerem os mesmos autores, foi colocada uma pequena introdução no início do questionário, para que deste modo os respondentes possam conhecer a natureza e os objectivos da investigação. Para além disso foram também colocadas declarações em como a informação fornecida pelos respondentes seria tratada confidencialmente, e em relação à natureza anónima do questionário (Hill e Hill, 2002).

O *layout* e a aparência estética do questionário não foram esquecidos, uma vez que “*um layout claro e atraente aumenta a probabilidade de obter a cooperação dos respondentes*” (Hill e Hill, 2002, p.163).

Antes ainda do questionário ser divulgado, foi pedido a algumas pessoas para que o lessem e dessem a sua opinião relativamente à clareza e compreensão do mesmo.

4.3. Caracterização da amostra

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados, quer seja na forma de observações ou medidas fornecidas por um conjunto de variáveis (Hill e Hill, 2002).

Antes ainda de se abordar a caracterização da amostra, é importante definir o conceito de universo ou população. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) este conceito pode ser definido como a totalidade das unidades que constituem um conjunto considerado. Não existindo nem tempo nem recursos para recolher e analisar todos os dados de uma determinada população, acontece muitas vezes em investigações considerar-se apenas uma parte dos casos que constituem tal população, isto é, uma amostra (Hill e Hill, 2002).

A presente dissertação tem como já foi referido, o objectivo genérico de estudar diferentes tipos de reclamações e perceber quais os factores mais importantes para a satisfação na recuperação de serviço. Para tal, não houve observação de comportamentos, mas sim uma procura em questionar o maior número de pessoas relativamente a situações de comportamento reclamante.

Existem vários métodos para seleccionar uma amostra. Neste caso, optou-se por um método de amostragem não casual, nomeadamente, o método de amostragem por conveniência. Para tal, foram realizadas algumas entrevistas individuais, sendo as restantes respostas obtidas através da internet, totalizando 117. A amostra de 117 respostas foi reduzida para 110, uma vez que foram recebidas através da *internet* sete respostas em branco.

4.4. Tratamento de dados

Como já foi referido, para o tratamento estatístico dos dados foi necessária a utilização do programa informático S.P.S.S. (versão 17.0 para Windows) para além do *Microsoft Excel 2010*.

Após a recolha de dados iniciou-se então o seu tratamento. Torna-se por isso importante definir alguns conceitos fundamentais abordados ao longo desta investigação. Pretende-se desta forma, obter um melhor enquadramento para as decisões tomadas.

4.4.1. Análise Factorial

A análise factorial teve início no campo da psicometria, nomeadamente em estudos que tinham como objectivo definir e medir a inteligência. É uma técnica estatística multivariada, muito utilizada na área de ciências do comportamento, nomeadamente na validação de constructos (Bittencourt *et al.*, 2011).

Não é possível encontrar uma definição que seja consensual, isto talvez devido à diversidade de objectivos com que pode ser utilizada (Leal, 1999). No entanto, a análise factorial é utilizada principalmente para descrever a estrutura da correlação de um conjunto de variáveis observadas na forma de factores e tem como premissa que variáveis com significado comum entre si tenham um alto nível de correlação (Bittencourt *et al.*, 2011).

Segundo Hill e Hill (2002), o objectivo principal da análise factorial, é analisar a variância comum num conjunto de variáveis de modo a entender as correlações entre tais variáveis, no entanto esta pode também ser utilizada para agrupar variáveis em termos de componentes ou factores, para reduzir a complexidade de um conjunto de dados e para analisar correlações entre um conjunto de variáveis, para encontrar factores que expliquem essas correlações.

Existem dois tipos de análise factorial, a de carácter exploratório e a de carácter confirmatório (Leal, 1999):

- A análise do tipo exploratório caracteriza-se por não partir de um modelo já pré-definido, “*procurando que a análise das relações entre as variáveis façam luz sobre a sua existência*”.
- A análise do tipo confirmatório, ao contrário da primeira, parte de um modelo que relaciona um determinado conjunto de factores, sendo o objectivo da análise dos dados confirmar ou não a razoabilidade do modelo proposto.

Na adopção da análise factorial assume-se que existem dimensões ou factores subjacentes a determinadas variáveis, que podem ser usadas para explicar fenómenos complexos, resultando estas correlações do facto das variáveis partilharem tais factores. Assim, o modelo para a variável i , poderá ser escrito da seguinte forma (Leal, 1999):

$$X_i = A_{i1}F_1 + \dots + A_{ik}F_k + U_i \quad (4.1)$$

Nesta expressão, os F representam os factores comuns e o U_i representa o que por convenção se chama factor único, ou seja, a parte da variação não explicada através dos factores comuns.

Os factores não são variáveis independentes simples, mas sim conjuntos de variáveis que caracterizam o conceito associado ao factor.

Para a estimativa do factor j , a expressão geral é escrita da seguinte forma (Leal, 1999):

$$F_j = \sum_{i=1}^p W_{ji} X_i = W_{j1} X_1 + \dots + W_{jp} X_p \quad (4.2)$$

Em que p é o número de variáveis e os valores W_{ji} são os coeficientes dos resultados dos factores.

Hair *et al.*, (2006), definiram que existem três decisões básicas na preparação de uma análise factorial:

- Calcular os dados a introduzir, ou seja, cálculo da matriz de correlação.

Neste caso, o problema não é o cálculo da matriz de correlação, mas sim o tipo de matriz, visto que o *software* o faz automaticamente.

- Decidir o número de variáveis a introduzir, características de medição e tipos permissíveis.

Em análise factorial devem ser utilizadas variáveis de natureza métrica.

- Definir a dimensão da amostra em termos absolutos e tendo em conta o número de variáveis consideradas.

Hair *et al.*, (2006), afirmaram que não devem ser sujeitas a análise factorial uma amostra com menos de 50 observações, definindo um mínimo de 5 observações por cada variável. Neste caso foram definidas 22 variáveis, sendo a amostra constituída por 110 respostas.

Como já foi referido, a análise factorial tem como premissa que variáveis com significado comum entre si tenham um alto nível de correlação (Bittencourt *et al.*, 2011). Assim, a matriz de correlação deve ser sempre o primeiro passo antes da utilização desta técnica (Leal, 1999).

O teste de esfericidade de *Bartlett* testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, isto é, se as variáveis apresentam correlações significativas apenas com elas próprias (Leal, 1999).

O coeficiente de correlação parcial é um outro indicador da relação existente entre duas variáveis. Neste caso, se as variáveis partilharem factores que lhe são comuns, e quando os efeitos lineares das outras variáveis são eliminados, os coeficientes de correlação parcial entre os pares de valores assumem valores reduzidos. Nestes casos, as correlações parciais são estimadas da correlação ente os factores únicos, por esta razão o seu valor deve quase nulo (Leal, 1999).

A medida *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) constitui um índice destinado a comparar as magnitudes dos coeficientes de correlação linear observados com os coeficientes de correlação parciais e pode ser calculado da seguinte forma (Leal, 1999):

$$KMO = \frac{\sum \sum_{i \neq j} r_{ij}^2}{\sum \sum_{i \neq j} r_{ij}^2 + \sum \sum_{i \neq j} a_{ij}^2} \quad (4.3)$$

Nesta expressão, r_{ij} corresponde ao coeficiente de correlação linear entre as variáveis i e j , e a_{ij} é o coeficiente de correlação parcial entre as mesmas variáveis.

O teste KMO utiliza uma estatística que apresenta valores normalizados entre 0 e 1, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um factor comum. Quanto mais próximo de 1 (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise factorial. Assim, em função do valor da estatística KMO, a Análise Factorial é classificada da seguinte forma (Manso e Simões, 2009):

Tabela 4. 1 - Classificação da análise factorial, segundo o teste KMO. (Fonte: Manso e Simões, 2009).

KMO	Grau de ajuste à análise factorial
0,9-1	Muito boa
0,8-0,9	Boa
0,7-0,8	Média
0,6-0,7	Razoável
0,5-0,6	Má ou insuficiente
<0,5	Inaceitável

Como se pode observar na tabela 4.1, o valor mínimo aceitável para o coeficiente KMO é de 0.50.

É importante ainda referir, que para efeitos de análise factorial, a variância total associada a uma variável, pode ser decomposta em três tipos distintos: variância comum, variância específica e variância do erro.

A primeira, corresponde à porção da variância que é partilhada com todas as outras variáveis envolvidas na análise. A variância específica descreve a variância que é específica ou exclusiva de uma variável, não sendo partilhada com qualquer outra. Por último, existe a

variância do erro associado aos processos de medição. Estas duas últimas, em termos de análise factorial combinam-se e formam a designada variância única (Leal, 1999).

Assim, a diferença entre a Análise Factorial por Componentes Principais ou Análise factorial por Factores Comuns, técnicas utilizadas para a extracção de factores, está na forma como lidam com a denominada variância única que se estabelece. Enquanto na Análise por Componentes Principais toda a variância de cada variável é analisada, incluindo a única, na Análise por factores Comuns apenas se analisa a variância comum, procurando-se excluir a variância única (Leal, 1999).

4.4.2. Análise de regressão múltipla

A análise de regressão múltipla é também uma técnica estatística multivariada e é utilizada para analisar a relação entre um conjunto de variáveis independentes (X_i) com uma única variável dependente (Y). O modelo utilizado na maioritariamente é o modelo de regressão linear (Bittencourt *et al.*, 2011):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_p X_p + \varepsilon \quad (4.4)$$

Nesta expressão, os coeficientes β_i indicam o peso da variável X_i sobre a variável dependente Y . O termo α é uma constante para adequação de escala, isto é, caso todas as variáveis independentes assumam o valor de zero, tem-se $Y=\alpha$. Finalmente, o termo ε , designado resíduo (erro aleatório), representa a diferença entre o valor efectivamente observado e o valor estimado (Bittencourt *et al.*, 2011). Uma vez que o erro incide sobre o valor de Y , o modelo de regressão proposto tem em conta alguns pressupostos associados a tais erros (Hill e Hill, 2002):

- Valor esperado nulo e variância constante, σ^2 ;
- Mutuamente independentes;
- Seguem uma distribuição Normal.

Esta técnica assume que variáveis independentes ou explicativas não estão correlacionadas umas com as outras, isto porque o coeficiente de regressão (β_i) da equação estimada associado a uma variável independente, mede o efeito dessa variável na variável dependente, isto é, quando na variável independente (i) se verifica um aumento de uma unidade, a variável dependente aumenta em média (β_i) unidades. No entanto, esta medida só está correcta no caso desta variável independente não estar correlacionada com nenhuma das outras variáveis independentes utilizadas para explicar o comportamento da variável dependente. Se tal não se verificar, o aumento de uma unidade na variável independente influencia também as outras variáveis independentes com ela correlacionadas, que por sua vez terão repercussões no comportamento da variável dependente (Hill e Hill, 2002).

A representação genérica apresentada pode ser feita com recurso à notação matricial (Leal, 1999):

$$Y = X\beta + \varepsilon \quad (4.5)$$

Neste caso tem-se:

$$Y = \begin{bmatrix} y_1 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix} \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1k} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ 1 & x_{n1} & x_{n2} & \cdots & x_{nk} \end{bmatrix} \quad \beta = \begin{bmatrix} \beta_0 \\ \vdots \\ \beta_k \end{bmatrix} \quad \varepsilon = \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{bmatrix}$$

Por outro lado, a estimação de mínimos quadrados dos parâmetros de regressão corresponde a (e.g. Montgomery e Runger, 1994, citados por Leal, 1999):

$$\hat{\beta} = (X'X)^{-1}X'Y \quad (4.6)$$

Em que X' é a matriz transposta da matriz X e X^{-1} é a matriz inversa da matriz X .

É também importante mencionar a forma como se repartem os diferentes tipos de dispersão (Leal, 1999):

$$\sum (y_i - \bar{y})^2 = \sum (\hat{y}_i - \bar{y})^2 + \sum (y_i - \hat{y}_i)^2$$

$$SS_T = SS_R + SS_E \quad (4.7)$$

Em que:

- SS_T é a variação total ou soma dos desvios quadráticos;
- SS_E é a variação residual ou soma dos desvios quadráticos dos erros;
- SS_R é a variação devida à regressão ou soma dos desvios quadráticos da regressão.

A esta expressão, associa-se um conceito muito importante, o coeficiente de determinação múltipla, R^2 , que pode ser calculado da seguinte forma (Leal, 1999):

$$R^2 = \frac{SS_R}{SS_T} = 1 - \frac{SS_E}{SS_T} \quad 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (4.8)$$

R^2 avalia qual a fracção da variação total explicada pelo modelo de regressão proposto. No entanto, valores mais elevados de R^2 não significam necessariamente, um melhor modelo, isto porque a incorporação de novas variáveis implica um aumento de R^2 , mesmo que não tenham significância estatística. Por esse motivo, faz-se o cálculo de " R^2 ajustado" de modo a representar com maior fidelidade o real ajustamento do modelo (Maroco, 2007):

$$R^2_{adj} = R^2 - \frac{k(1 - R^2)}{(n - k - 1)} \quad (4.9)$$

Neste caso, k corresponde ao número de variáveis independentes e n ao número de observações da variável dependente.

Testar a significância da regressão corresponde, no fundo, a averiguar se algum subconjunto dos regressores tem relação linear com a variável resposta, y (Leal, 1999, p. 127). Nesse caso tem-se:

$$H^0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H^1: \beta_j \neq 0 \text{ (pelo menos para um } j)$$

Em que a estatística de teste é dada por:

$$F_0 = \frac{\frac{SS_R}{k}}{\frac{SS_E}{(n-p)}} = \frac{MS_R}{MS_E} \quad (4.10)$$

Rejeitando-se H^0 se $F_0 > f_{\alpha, k, (n-p)}$, utilizando-se $p=k+1$.

É também fundamental a capacidade de analisar individualmente os regressores, isto do ponto de vista da construção de um modelo. Para tal, pode testar-se a significância do seu coeficiente de regressão (Leal, 1999):

$$H^0: \beta_j = 0$$

$$H^1: \beta_j \neq 0$$

Neste caso, a estatística do teste é dada por:

$$T_0 = \frac{\hat{\beta}_j}{\sqrt{\hat{\sigma}^2 c_{jj}}} \quad (4.11)$$

Em que:

$$\hat{\sigma}^2 = MSE = \frac{SS_E}{(n-p)} \quad (4.12)$$

e c_{jj} corresponde a um elemento diagonal da matriz:

$$C = (X'X)^{-1} \quad (4.13)$$

Rejeita-se H^0 se $|T_0| > t_{\frac{\alpha}{2}, (n-p)}$.

Este teste trata-se de um teste parcial, (ou marginal) uma vez que β_j depende dos outros regressores, já presentes no modelo.

Outra forma de testar a contribuição de um novo regressor, ou conjunto de regressores quando os outros já estão presentes no modelo, é tendo em conta o aumento verificado em SS_R provocado por uma determinada variável, uma vez que as outras já estão presentes. Tem-se então (Leal, 1999):

$$SS_R(\beta_1|\beta_2) = SS_R(\beta) - SS_R(\beta_2) \quad (4.14)$$

A estatística utilizada é dada por:

$$F_0 = \frac{\frac{SS_R(\beta_1|\beta_2)}{r}}{MS_E} \quad (4.15)$$

Rejeitando-se a hipótese de não significância da variável em causa quando $F_0 > f_{\alpha,r,(n-p)}$.

Este teste caracteriza-se pela sua importância, uma vez que permite calcular a contribuição de cada regressor individual, x_j , como se fosse a última variável acrescentada ao modelo, utilizando-se a seguinte análise (Leal, 1999):

$$SS_R = (\beta_j|\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_{j-1}, \beta_{j+1}, \dots, \beta_k) \quad (4.16)$$

Assim, avalia-se a alteração em SS_R provocada pela variável em causa.

Na maioria das situações práticas, não é possível explicar à partida com segurança, o número ideal de regressores. De seguida, serão apenas abordados quatro métodos para selecção de regressores, tendo em conta a frequência da sua utilização (Leal, 1999):

- **Método Exaustivo**

Este método consiste em construir os modelos de regressão que combinem de todas as maneiras possíveis os regressores potenciais. Posteriormente, os modelos são ordenados de acordo com um critério de qualidade, e finalmente deve avaliar-se em detalhe um número restrito de modelos considerados melhores (Cabral e Guimarães, 1997, citado por Leal, 1999).

- **Método Progressivo (*forward*)**

Neste caso, deve começar por incluir-se no modelo o regressor que explica a maior proporção da variação da variável dependente. Deve então desenvolver-se o teste *F-parcial*, sendo a variável mantida no modelo desde que $F\text{-parcial} > F_{in}$. Este procedimento deve repetir-se, de acordo com o mesmo critério e enquanto cumprirem este requisito. Este método não garante a

selecção do melhor conjunto de regressores (Cabral e Guimarães, 1997, citado por Leal, 1999).

- **Método Regressivo (*backward*)**

Neste método, deve começar por incluir-se no modelo todos os regressores potenciais, e retirar do modelo, um a um, regressores cuja presença não contribua para explicar uma proporção significativa da variação total, será então eliminado o regressor com menor *F-parcial*, desde que este seja inferior a um valor limiar F_{out} . Deve prosseguir-se a tentativa de construção de modelos de ordem inferior adoptando um procedimento idêntico ao descrito (Cabral e Guimarães, 1997, citado por Leal, 1999).

- **Método Passo-a-passo (*stepwise*)**

Segundo Leal (1999), este método consiste em versões dos métodos progressivo e regressivo, nas quais os regressores que tenham sido incorporados no modelo ou dele excluídos em passos anteriores são reexaminados. Tal como acontece nos métodos anteriores, o critério para acrescentar ou remover uma variável baseia-se no teste *F-parcial*.

Inicia-se com a formação de um modelo que contem apenas a variável independente que apresenta maior correlação com y . Será também o regressor que origina maior valor de F . Por exemplo, selecciona-se x_1 . No segundo passo, examinam-se as restantes $(k-1)$ variáveis, adicionando-se ao modelo a variável para a qual é máximo o valor de:

$$F_j = \frac{SS_R(\beta_j | \beta_1, \beta_0)}{MS_E(x_j, x_1)} \quad (4.17)$$

Nesta expressão, $MS_E(x_j, x_1)$ representa o erro quadrático médio para um modelo contendo x_j e x_1 . Admitia-se que o procedimento indica que deverá entrar agora x_2 (isto porque apresenta o maior valor de F e respeita a condição de ser superior a F_{in}) logo, o algoritmo verifica se a variável x_1 , inicialmente introduzida, deve ou não ser removida:

$$F_j = \frac{SS_R(\beta_1 | \beta_2, \beta_0)}{MS_E(x_1, x_2)} \quad (4.18)$$

No caso de $F_1 < F_{out}$, x_1 é removido, se pelo contrário tal não acontece, permanecerá no modelo, tentando-se arranjar um novo regressor.

O procedimento continua até que não existam regressores a acrescentar ou a remover, e para evitar que uma variável seja repetidamente eliminada e admitida deve ter-se $F_{in} > F_{out}$ (SPSS, 1993-b, citado por Leal, 1999).

É importante referir que o facto das variáveis serem seleccionadas de forma a maximizar a proporção total da variância explicada é susceptível de originar alguma sobrestimação da capacidade preditiva dos regressores (Guimarães e Cabral, 1997, citados por Leal, 1999).

Atendendo ao conjunto total de argumentos apresentados, entendeu-se que o método mais adequado ao problema em análise seria o Método Passo-a-passo.

As questões de multicolinearidade devem-se à existência de fortes dependências entre as variáveis regressoras, e quando se verificam, podem ter séria influência nas estimativas dos coeficientes de regressão e na aplicabilidade geral do modelo (Leal, 1999).

Segundo Montgomery e Runger (1994), citados por Leal (1999), os elementos diagonais da matriz $C = (X'X)^{-1}$ podem ser escritos da seguinte forma:

$$c_{jj} = \frac{1}{(1 - R_j^2)} \quad j = 1, 2, \dots, k \quad (4.19)$$

R_j^2 é o coeficiente de determinação múltipla que resulta de regredir x_j nos outros $k-1$ regressores. Assim, quanto maior for a dependência linear de x_j em relação às outras variáveis, maior o valor de R_j^2 e maior a multicolinearidade, dizendo-se que a variância de $\hat{\beta}_j$ é inflacionada pela quantidade $(1 - R_j^2)^{-1}$. O factor de inflação da variância de $\hat{\beta}_j$ é então definido por:

$$VIF(\hat{\beta}_j) = \frac{1}{(1 - R_j^2)} \quad (4.20)$$

Não é consensual entre os diferentes autores o valor limiar, para o factor de inflação da variância, a partir do qual se pode considerar que a multicolinearidade poderá trazer problemas. Uns sugerem o valor 10 como limiar, outros, mais restritivos, sugerem que não deve ultrapassar 4 ou 5 (Montgomery e Runger, 1994, citados por Leal, 1999).

4.4.3. Alfa de Cronbach

Em 1951, L. J. Cronbach publicou um artigo quase enciclopédico onde são discutidos os problemas que advêm da estimação da consistência interna de uma escala ou teste, referindo as propostas de outros autores para o seu cálculo. Nesse artigo, considerando as derivações anteriormente realizadas por Kuder-Richarson e Guttman e assumindo os mesmos pressupostos que estes, mas sem limites no padrão de classificação dos itens, formaliza uma proposta de estimativa de consistência interna a partir das variâncias dos itens e dos totais do teste por sujeito, o índice Alfa de Cronbach (Maroco e Garcia-Marques, 2006):

$$\alpha = \frac{k}{(k - 1)} \times \left[1 - \frac{\sum_{j=1}^k S_j^2}{S_T^2} \right] \quad (4.21)$$

Em que:

$$S_j^2 = \frac{1}{n-1} \times \sum_{i=1}^n (X_{ij} - \bar{X}_j)^2 \quad j = 1, 2, \dots, k \quad (4.22)$$

Sendo k , o número de itens do instrumento e S_j^2 a variância dos totais da escala. S_j^2 é a variância do item.

Este coeficiente é uma medida utilizada em instrumentos psicométricos para avaliar a consistência interna de dimensões ou constructos, e baseia-se na correlação dos itens que compõem cada dimensão (Bittencourt *et al.*, 2011). Segundo Hair *et al.* (2006), para valores acima de 0,70 significa que a consistência interna é satisfatória. No entanto, de acordo com os mesmos autores, não deve ser utilizado como único indicador de fiabilidade.

O Alfa de *Cronbach* caracteriza-se por ser um método popular para medir a fiabilidade. Por exemplo, quantifica a fiabilidade de uma pontuação para resumir as informações de vários itens nos questionários. No entanto, é conhecido por ser pouco robusto (Christmann e Aelst, 2006).

Na realidade, a fórmula do Alfa de *Cronbach* não faz suposições relativas à homogeneidade das variâncias-covariâncias inter-itens, e desta forma, subestima a verdadeira consistência de uma medida. Raramente os itens de um instrumento apresentam a mesma variabilidade e/ou grau de dificuldade, pelo que o Alfa de *Cronbach* tende a subavaliar a fiabilidade total de uma medida, estimando de forma conservadora a verdadeira fiabilidade. Uma forma de lidar com este problema é a padronização dos itens antes de calcular o índice ou a de trabalhar directamente com coeficientes de correlação (covariância estandardizada), o que resulta num índice Alfa de *Cronbach* estandardizado. Este é calculado a partir da correlação média (\bar{r}) dos $k(k-1)/2$ coeficientes de correlação não-redundantes inter-itens: (Maroco e Garcia-Marques, 2006):

$$\alpha' = \frac{k \times \bar{r}}{1 + (k - 1) \times \bar{r}} \quad (4.23)$$

Esta expressão ilustra o facto que α , que deve variar entre 0 a 1, pode ser inferior 0, o que acontece quando a correlação média entre os itens é negativa.

Este índice, α , estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento, variando numa escala de 0 a 1. Esta propriedade, conhecida por consistência interna da escala, diz que o α pode ser interpretado como coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas (Cronbach, 1951, citado por Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Quanto mais elevadas forem as covariâncias (ou correlações entre os itens) maior é a homogeneidade dos itens, logo maior é a consistência com que medem a mesma dimensão.

Por outro lado a consistência interna estima a fiabilidade de um instrumento uma vez que quanto menor é a variabilidade de um mesmo item numa amostra de sujeitos, menor é o erro de medida que este possui associado. Deste modo, quanto menor for a soma das variâncias dos itens relativamente à variância total dos sujeitos, mais o coeficiente se aproxima de 1, o que significa que mais consistente e, consequentemente, mais fiável é o instrumento (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Tal como foi referido anteriormente, o cálculo do Alfa de *Cronbach* permite que este assuma valores negativos no caso das correlações inter-itens serem elas próprias, negativas. Um α' negativo reflecte normalmente um erro sério na codificação dos pontos dos itens, passando a solução pela recodificação (inversão) dos pontos de forma a assegurar que todos os itens estão codificados na mesma direcção conceptual (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Um α muito baixo pode reflectir a codificação errada de itens ou a mistura de itens de dimensões diferentes, neste caso, deve efectuar-se uma reavaliação da base teórica que motivou a construção da escala (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Tendo em conta que o índice de *Cronbach* apresenta enviesamentos para estimativas inferiores à verdadeira fiabilidade de uma medida, faz com que surjam outras propostas. De facto, Cronbach (1963), citado por Maroco e Garcia-Marques (2006), em colaboração com outros autores ao se aperceberam das limitações do α face aos pressupostos restritivos que a sua aplicação exigia, que de um modo geral são difíceis de realizar, desenvolveram uma nova teoria da fiabilidade, proposta com base na análise das propriedades aditivas dos modelos de análise de variância e do coeficiente de correlação inter-classes. No entanto, devido não só à complexidade desta nova teoria, *Teoria da Generabilidade*, mas também à falta de procedimentos para estimar de forma eficiente muitos dos seus parâmetros, esta não tem assumido relevância prática sendo sugerido por alguns autores o seu uso cauteloso (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Como já foi referido, α subestima a verdadeira fiabilidade, principalmente no caso em que o instrumento define uma escala multifactorial, uma vez que requer poder discriminante equivalente entre itens e unidimensionalidade da escala (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

É importante não deixar de referir as duas consequências directas de uso de dados com fraca fiabilidade (Maroco e Garcia-Marques, 2006):

- Existe probabilidade elevada da medida não ser válida, o resultado pode nada dizer sobre o constructo que se pretendia medir.
- Mesmo sendo válida, o erro de medida é elevado, pelo que a variabilidade observada afecta o poder de qualquer teste estatístico realizado, aumentando a probabilidade de resultados não-significativos.

4.4.4. **Crosstabs: Testes de Independência e Medidas de Associação**

As *crosstabs* ou tabelas de contingência, são utilizadas para estudar a relação entre duas variáveis categóricas descrevendo a frequências das categorias de uma das variáveis relativamente às categorias de outra (SPSS, 1993). A sua análise consiste numa metodologia estatística aplicada a dados de natureza qualitativa, podendo também ser aplicada a dados de natureza quantitativa, desde que estes sejam discretizados (Afreixo, 2002). Contudo, através da análise de tais tabelas, não é possível retirar uma conclusão relativamente à independência das variáveis em estudo, para tal, é necessário realizar um teste de independência (SPSS, 1993).

Os Testes de Independência em *crosstabs* são os seguintes (Lourenço, 2004):

- Teste do Qui-Quadrado de Independência (ou Teste do Qui-Quadrado de *Pearson*);
- Teste do Rácio de Verossimilhanças, (também com distribuição do qui-quadrado);
- Teste de *Fisher* (para tabelas 2x2, em alternativa ao teste qui-quadrado, quando este não se pode aplicar).

Teste do Qui-Quadrado de Independência

O teste do Qui-Quadrado de independência pode ser entendido como uma generalização do teste do Qui-Quadrado de ajustamento. Assim, em vez de se testar se uma determinada variável segue uma determinada distribuição teórica, testa-se se duas variáveis têm a mesma distribuição. Caso tenham, significa então que são independentes.

A estatística de teste do Qui-Quadrado de Independência vai assim basear-se igualmente na comparação das frequências observadas (na amostra) em cada classe com as frequências esperadas que deveriam ocorrer nessas mesmas classes (Lourenço, 2004; SPSS, 1993):

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (4.24)$$

Em amostras de dimensão reduzida, nomeadamente $n < 60$, pode usar-se a correcção de continuidade, uma correcção proposta por *F. Yates*. Neste caso, a estatística de teste é:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(|o_{ij} - e_{ij}| - 0,5)^2}{e_{ij}} \cap X^2_{(r-1)(c-1)} \quad (4.25)$$

Tal como acontece no teste de ajustamento, são assumidas as seguintes regras para a aplicação do Qui-Quadrado de Independência (Lourenço, 2004):

- Não mais de 20% das células têm frequência esperada inferior a 5 observações;
- Todas as células têm frequência esperada igual ou superior a 1 ($e_{ij} \geq 1, \forall i, \forall j$).

Teste do Rácio de Verossimilhanças

O teste do Rácio de Verossimilhanças testa também a independência, sendo a sua estatística de teste a seguinte (Lourenço, 2004):

$$X^2 = 2 \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c o_{ij} \ln\left(\frac{o_{ij}}{E_{ij}}\right) \cap X^2_{(r-1)(c-1)} \quad (4.26)$$

Teste de Fisher

Este é um teste não-paramétrico útil para a comparação de duas populações a partir de pequenas amostras independentes em relação a uma variável nominal dicotômica. É uma alternativa ao teste do Qui-Quadrado de Independência sempre que este não se pode aplicar (Lourenço, 2004; SPSS, 1993).

Para além da análise de independência, ou dito de outro modo, a análise de existência de relação entre duas variáveis, pode também verificar-se a sua intensidade, para tal, calculam-se as Medidas de Associação. Estas estão organizadas consoante as escalas de medida das variáveis em análise, como se pode verificar na tabela 4.2. Na tabela 4.3, encontram-se as principais medidas de associação baseadas no Qui-quadrado (Lourenço, 2004):

Tabela 4. 2 - Medidas de associação e correspondente aplicação. (Fonte: Lourenço, 2004).

Medida de associação	Aplicação
<i>Phi</i>	Nominal vs. Nominal (ou quando a ordem não for tomada em consideração, e portanto, pode aplicar-se quando temos Ordinal vs. Nominal e Ordinal vs. Ordinal)
<i>V de Cramer</i>	
Coeficiente de contingência	
<i>Tau B de Kendall</i> <i>Tau C de Kendall</i>	Ordinal vs. Ordinal (ou seja, a ordem é tomada em consideração)
<i>Eta</i> <i>Eta²</i>	Nominal vs. Intervalo (ou quando uma outra escala for tratada como nominal)

É importante referir que uma variável quantitativa, quando agregada em classes e usada como tal, passa a ter natureza qualitativa e passa a ser medida numa escala ordinal (caso se mantenha uma ordem), incluindo-se em todos os casos da tabela onde estiver escala “ordinal”. Para além disso, medidas de associação não devem ser confundidas com Medidas de Correlação (Lourenço, 2004):

- Coeficiente de Correlação Ordinal ρ de *Spearman* (Ordinais vs. Ordinais)
- Coeficiente de Correlação Linear r de *Pearson* (Quantitativas vs. Quantitativa)

Tabela 4. 3 - Medidas de associação baseadas no Qui-quadrado. (Fonte: Lourenço 2004).

Medida	Cálculo	Valores que assume
$\phi(\text{phi})$	$\phi = \sqrt{\frac{X^2}{N}}$	Só em tabelas 2x2 é que assume valores entre 0 e 1.
V de Cramer	$V = \sqrt{\frac{X^2}{N(k-1)}}$	$0 \leq V \leq 1$ (em tabelas 2x2, ϕ é igual ao V de Cramer)
Coeficiente de contingência	$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}}$	$0 \leq C \leq \sqrt{\frac{q-1}{q}}$, onde $q = \min(r, c)$, isto é, é o menor número entre o número de linhas e colunas, logo, mesmo no caso de associação perfeita, nunca assume o valor 1.

Capítulo 5: Análise dos resultados obtidos

Como anteriormente referido, a partir do instrumento utilizado para recolha de dados, o questionário (que pode ser consultado no Anexo II), foi constituída uma amostra de 110 elementos. Estando este dividido em duas partes, a sua análise foi também realizada separadamente. Deste modo, foram primeiro analisados os dados relativos à reclamação, e depois, analisados os dados relativos à recuperação de serviço.

5.1. Análise do serviço reclamado

É importante referir que as quatro perguntas que constituem esta primeira parte do questionário são todas de respostas abertas, o que possibilitou ao respondente total liberdade de resposta. A análise destes dados foi realizada com o auxílio da aplicação informática *Excel*.

5.1.1. Tempo decorrido até à resolução da reclamação

Relativamente à primeira pergunta, “Quando foi a última vez que fez uma reclamação?”, as respostas foram divididas em cinco categorias: **Nos últimos 6 meses**; **Há mais de 6 meses**; **Há mais de 1 ano**, **Há mais de 2 anos** e **Indefinido** para o caso dos respondentes que não souberam especificar quanto tinha sido a última reclamação. Os resultados obtidos a partir da amostra dos dados recolhidos podem ser verificados na figura que se segue:

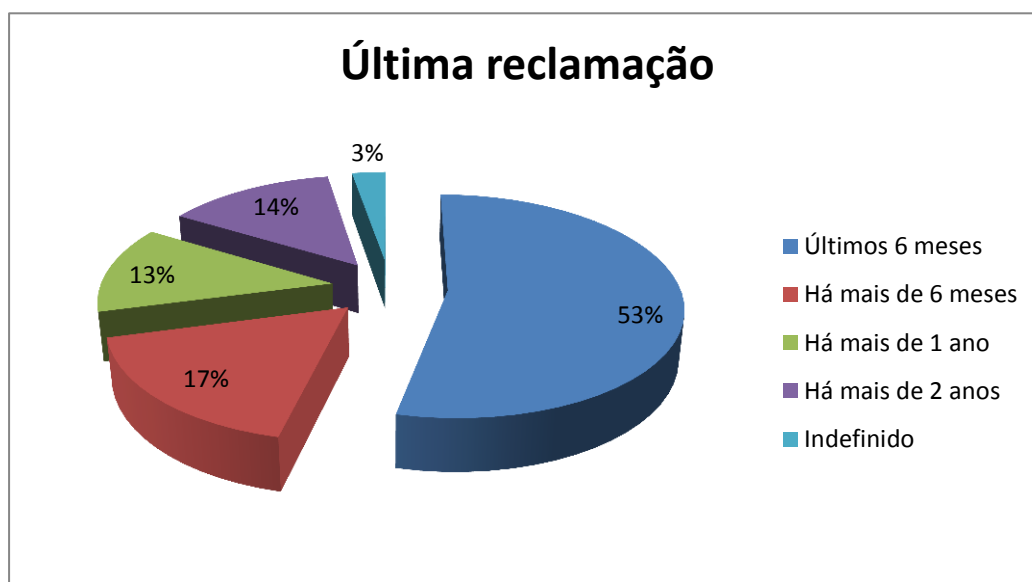


Figura 5. 1 - Última reclamação realizada pelo respondente.

Verifica-se pela análise da figura, que grande parte da amostra passou por um episódio de reclamação recentemente. No entanto, 14% dos respondentes assumem que não reclamam há mais de dois anos. É certo que os indivíduos podem não se ter deparado com situações que levassem a uma reclamação, mas é certo também que foram recebidas 7 respostas via *on-line*,

que não foram consideradas para o estudo, uma vez que os respectivos respondentes assumiam que nunca tinham feito uma reclamação, e por conseguinte, nunca tinha passado por uma situação de recuperação de serviço, o que de certa forma, espelha os nossos hábitos ainda pouco reclamantes.

5.1.2. Tempo decorrido até à resolução da reclamação

Nesta questão, perguntava-se, “*Após a reclamação, quanto tempo decorreu até o problema ser resolvido?*” Atendendo às características intrínsecas das respostas, foi necessário proceder-se a uma categorização temporal. Deste modo, a análise torna-se de fácil leitura, como se pode verificar na figura 5.2:

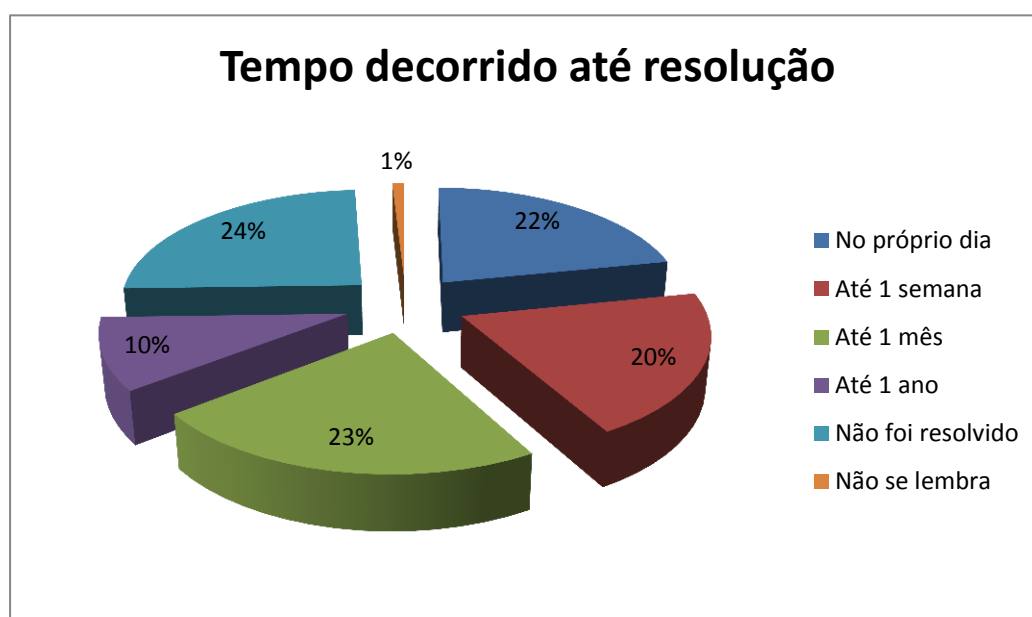


Figura 5. 2 - Tempo decorrido até à resolução da reclamação.

Tendo em conta a amostra obtida, verifica-se na figura anterior, que a maior percentagem pertence a casos de reclamação ainda não resolvidos (24%). No entanto, é importante salientar que os casos de reclamação que foram resolvidos no próprio dia são também significantes, constituindo 22% da amostra.

5.1.3. Tipo de serviço reclamado

Relativamente à questão “Qual o tipo/vertente de serviço reclamado?”, tal como nas perguntas anteriores, foi necessário categorizar as respostas. Neste caso, e tendo em conta os diferentes autores e sistemas de classificação de serviço, foi necessário antes de qualquer tipo de análise, escolher uma classificação. A escolha recaiu na classificação de Silvestro *et al.* (1992), talvez devido à sua simplicidade. Segundo estes autores, existem três tipos de serviços: **Serviços profissionais**, **Serviços de grande consumo** e **Service Shop**. Tendo em conta a amostra obtida, a figura que se segue ilustra os resultados, depois da categorização das respostas:

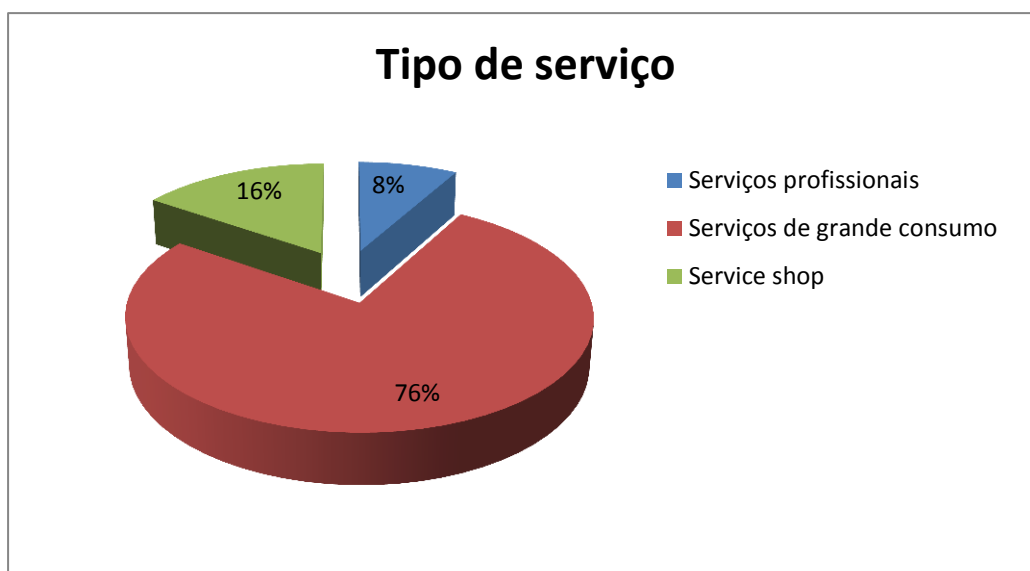


Figura 5. 3 - Tipo de serviço reclamado.

Atendendo à figura representada, percebe-se que grande parte das reclamações foi feita devido a falhas em serviços de grande consumo. Este resultado pode ser explicado tendo em conta a própria definição deste tipo de serviço, uma vez que se caracterizam pela existência de muitas transacções, sendo estas bastante padronizadas, e que envolvem um tempo de contacto limitado. Para além disso, neste tipo de serviços, a oferta é essencialmente orientada para o produto, existindo pouca liberdade de decisão para o pessoal de contacto.

5.1.4. Razão da reclamação

Finalmente, a última pergunta da primeira parte do questionário prendia-se com o motivo da reclamação. Embora as respostas fossem diversas, devido mais uma vez à liberdade do respondente, foi possível agrupá-las, ficando definidas cinco categorias: **Inconformidade do produto**, quando por exemplo a reclamação era justificada pela inutilidade do produto ou serviço adquirido; **Falta de profissionalismo do funcionário da linha da frente**, quando o respondente atribuía ao funcionário com o qual teve contacto a falha do serviço, por exemplo devido ao modo da sua comunicação, havendo por isso necessidade de reclamar; **Incumprimento do estipulado**, quando por exemplo a reclamação era justificada pela falha de

serviço devido a incumprimentos do prestador de serviço, nomeadamente contratuais; **Abuso de confiança**, quando o respondente justificava a reclamação devido a diversos abusos por parte do prestador de serviço, como por exemplo devido a cobranças indevidas; e finalmente foi definida e atribuída uma categoria sempre que os respondentes justificavam a sua reclamação com várias razões, designada **Não especificada**. Na figura que se segue, podem ser observados os resultados obtidos:

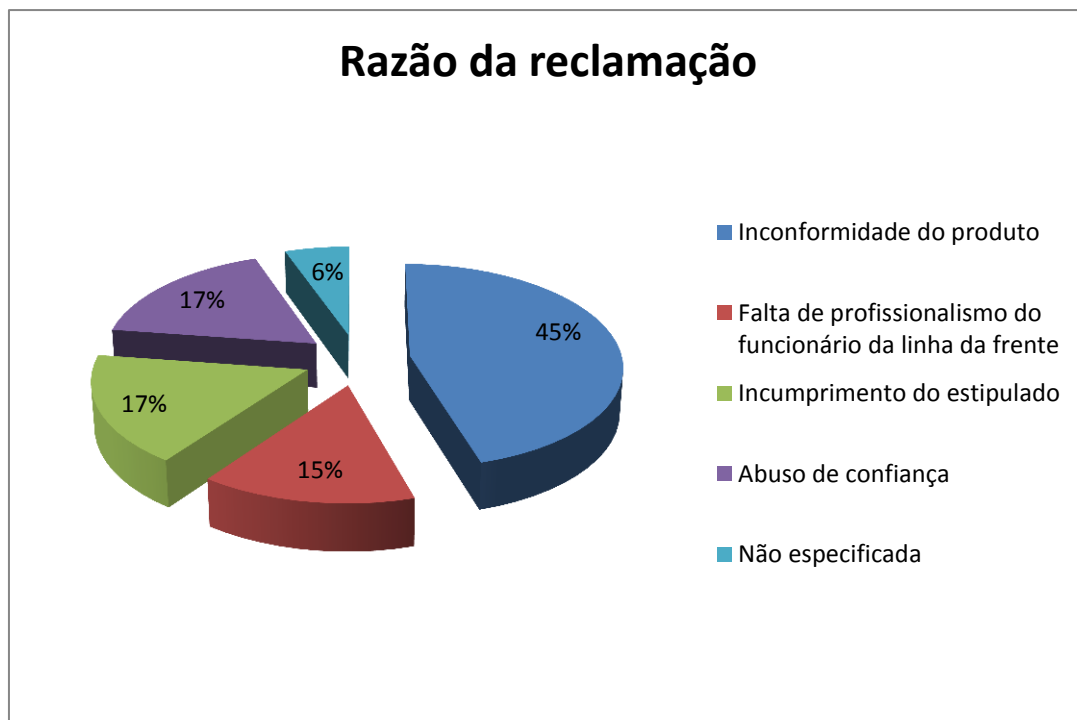


Figura 5. 4 - Razões das reclamações por categorias.

Pode então verificar-se a partir da análise da figura que, a grande parte das reclamações são devidas a produtos não conformes, nomeadamente avarias ou má qualidade de conservação de produtos adquiridos. É possível também verificar-se, que da amostra obtida, e tendo em conta a categorização assumida, poucos foram os respondentes que atribuíram mais do que uma causa à sua reclamação.

Conclui-se então, a partir da amostra obtida que, são os serviços de grande consumo aqueles que envolvem mais reclamações e as razões que levam a tais reclamações, são na sua maioria, inconformidades do produto ou serviço prestado.

5.2. Análise da recuperação de serviço

Na segunda parte do estudo, foi feita uma análise pormenorizada aos dados relativos à recuperação de serviço, nomeadamente, para se perceber qual o seu impacto na satisfação global, intenção de recompra e recomendação. Toda esta análise foi possível com o auxílio da aplicação informática SPSS. A fim de se facilitar a análise, o nome das variáveis foi alterado

para o nome das dimensões, sendo ordenadas de forma numérica para melhor se poderem distinguir.

5.2.1. Análise Factorial

Antes ainda de se iniciar a análise aos factores, é importante verificar se esta deve ser ou não realizada. Para tal, devem ser efectuados testes aos dados, de forma a verificar se existem ou não correlação entre as variáveis.

Para tal foi gerada a matriz de correlação, (que se encontra no Anexo III.1), onde se podem verificar as correlações entre as variáveis consideradas.

Verifica-se na matriz de correlação que, para um nível de significância de 0,01 e de 0,05, existem correlações significativas entre as variáveis, logo, pode dizer-se que é adequado usar a análise factorial para a análise dos dados obtidos.

Foi também calculado o alfa de *Cronbach*. Como já foi referido, este mede a homogeneidade das variáveis consideradas no questionário, permitindo verificar a fiabilidade do instrumento de medição considerado, ou seja, se este considera informação desnecessária, a qual provocaria erros de conclusão:

Tabela 5. 1 - Alfa de Cronbach.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,947	,948	19

A tabela 5.1 mostra o alto nível de fiabilidade deste instrumento, visto que está acima de 0,70, o que segundo Hair *et al.* (2006), significa que a consistência interna é satisfatória.

Também relativamente a cada dimensão considerada, como pode ser verificado nas tabelas que se seguem, o alfa de *Cronbach* foi sempre superior a este valor:

Tabela 5. 2 - Alfa de Cronbach para a dimensão Compensação.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,977	,977	3

Tabela 5. 3 - Alfa de Cronbach para a dimensão Comunicação.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,924	,924	4

Tabela 5. 4 - Alfa de Cronbach para a dimensão *Empowerment*.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,859	3

Tabela 5. 5 - Alfa de Cronbach para a dimensão *Feedback Oportuno*.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,830	,832	3

Tabela 5. 6 - Alfa de Cronbach para a dimensão Tangibilidade.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,722	,722	2

Tabela 5. 7 - Alfa de Cronbach para a dimensão Desculpas.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,891	,892	2

Tabela 5. 8 - Alfa de Cronbach para a dimensão Explicação.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,872	,872	2

Deste modo, prosseguiu-se à análise factorial, com o auxílio do software já mencionado. Este instrumento, ao realizar esta análise, disponibiliza informação sobre o teste de esfericidade de *Bartlett* que, como já foi referido, avalia a hipótese nula de que a matriz de correlação seja uma matriz identidade. A tabela 5.9 ilustra os resultados obtidos a partir dos testes KMO e *Bartlett*:

Tabela 5. 9 - Testes KMO e Bartlett.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1689,261
	df	171
	Sig.	,000

Os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* e de esfericidade de *Bartlett* permitem saber se a aplicação da análise factorial tem validade para as variáveis escolhidas. Visto que o teste KMO teve um resultado de 0,892, a análise factorial pode ser classificada como boa e consequentemente, a análise de componentes principais pode ser realizada. Nos resultados do teste de esfericidade de *Bartlett*, ($X^2=1689,261$ com 171 graus de liberdade), pela análise do nível de significância (próximo a zero), é rejeitada a hipótese nula, concluindo-se portanto que as variáveis estão correlacionadas.

Havia agora que definir a técnica a utilizar para a extracção de factores. Tendo em conta os objectivos de cada método de extracção e tendo em consideração que, pela sua natureza, será

reduzido o erro associado à medição dos valores das variáveis no estudo, entendeu-se como adequada a opção pela Análise por Componentes Principais (que constitui, aliás, a opção que é disponibilizada por defeito na aplicação informática).

Na extracção de factores, os denominados componentes principais são ortogonais entre si e correspondem a combinações lineares das variáveis originais, em que os componentes sucessivos explicam proporções da variância amostral progressivamente menores e são todos não correlacionados entre si. Se for possível calcular tantos componentes principais quantas variáveis existirem, cada variável será representada de forma exacta pelo conjunto de componentes principais (factores), no entanto, será nulo o benefício em termos de redução de dados, daí, o número de factores a reter após o processo de extracção assumir importância vital (Leal, 1999).

O critério de *Kaiser* está associado ao valor próprio (*eigenvalue*) de cada factor. O valor próprio de cada factor corresponde à variância total por ele explicada. No caso do programa utilizado, as variáveis são consideradas na sua forma padronizada, com variância unitária. Assim, tendo em conta este critério, apenas devem ser retidos os factores com valores próprios superiores a um, uma vez que, componentes com valor próprio menor do que um explicam menos do que uma variável individualmente considerada, não se justificando por isso a sua inclusão (Leal, 1999).

Outro tipo de critério foi o proposto por *Cattell* (Reis, 1997, citado por Leal, 1999). Este critério tem como base a análise de um gráfico, *scree plot*, e representa, por ordem decrescente, a relação entre os valores próprios (ordenadas) e os vários factores (abcissas). Devem excluir-se as componentes cujos valores próprios se aproximam de zero, formando uma recta quase horizontal (Pereira, 2006).

Na tabela 5.10, verifica-se que todas as variáveis originais apresentam valores aceitáveis para as comunalidades, visto que a sua média é superior a 0,70, após a extracção dos factores. Assim, pode afirmar-se que todas as variáveis estão bem definidas na solução final pelo que não será necessário proceder à remoção de nenhuma delas.

Tabela 5. 10 - Comunalidades.

Communalities		
	Initial	Extraction
Compensação 1	1,000	,923
Compensação 2	1,000	,956
Compensação 3	1,000	,920
Comunicação 1	1,000	,819
Comunicação 2	1,000	,709
Comunicação 3	1,000	,844
Comunicação 4	1,000	,876
Empowerment 1	1,000	,759
Empowerment 2	1,000	,778
Empowerment 3	1,000	,795
Feedback oportuno 1	1,000	,638
Feedback oportuno 2	1,000	,639
Feedback oportuno 3	1,000	,723
Tangibilidade 1	1,000	,395
Tangibilidade 2	1,000	,712
Desculpas 1	1,000	,809
Desculpas 2	1,000	,765
Explicação 1	1,000	,672
Explicação 2	1,000	,758

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Na figura 5.5, o gráfico *Scree Plot* evidência que devem ser mantidos quatro factores:

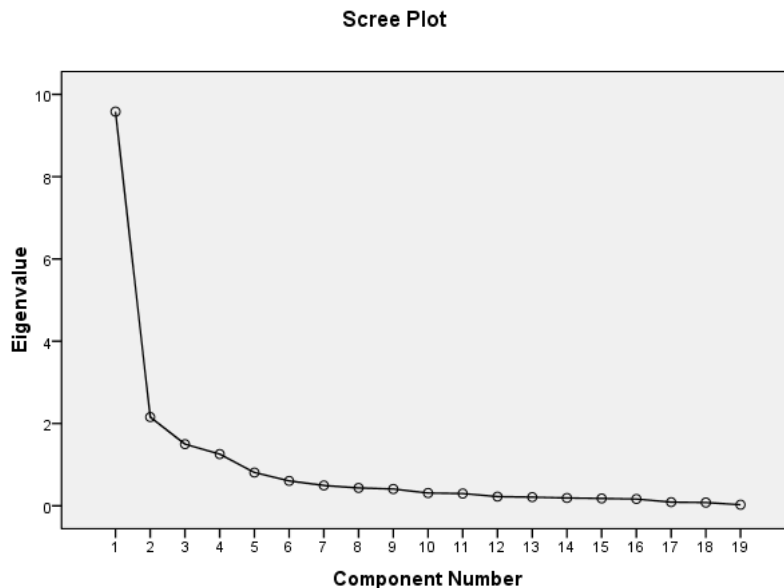


Figura 5. 5 - Gráfico Screen Plot.

A saturação ou peso factorial (*Factor Loading*) exprime a relação entre variáveis e factores. Os pesos factoriais correspondem, à correlação entre cada variável e o factor, logo, maiores pesos factoriais correspondem a maior representatividade da variável relativamente ao factor. Para

cada variável, o quadrado do peso factorial, corresponde à proporção da sua variância que é explicada pelo correspondente factor. Assim, para os vários factores, a soma dos quadrados dos pesos factoriais da variável, irá corresponder à sua comunalidade. Analogamente, o seu valor próprio é dado pela soma (em coluna) dos quadrados dos pesos factoriais para cada factor (Leal, 1999).

A tabela 5.11 ilustra a matriz de factores ou componentes, cujos elementos correspondem aos vários pesos factoriais:

Tabela 5. 11 - Matriz dos factores/componentes.

Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
Explicação 2	,789	-,072	,162	-,323
Feedback oportuno 1	,754	-,109	,018	-,240
Empowerment 1	,753	,010	,297	,320
Feedback oportuno 3	,753	-,150	,262	,256
Feedback oportuno 2	,747	-,109	,164	-,205
Compensação 3	,744	-,492	-,252	,247
Tangibilidade 2	,738	,359	-,155	,119
Desculpas 2	,738	-,285	-,076	-,365
Compensação 2	,727	-,531	-,290	,250
Comunicação 4	,721	,513	-,297	,073
Comunicação 1	,720	,539	-,094	,015
Comunicação 2	,719	,369	-,225	-,071
Desculpas 1	,715	-,090	-,053	-,536
Explicação 1	,696	-,130	,237	-,338
Compensação 1	,678	-,541	-,335	,241
Comunicação 3	,646	,576	-,303	,055
Empowerment 3	,646	,160	,517	,290
Tangibilidade 1	,580	,007	-,148	,190
Empowerment 2	,585	,074	,641	,137

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Na tabela 5.12 são apresentados os valores próprios associados aos vários factores:

Tabela 5. 12 - Valores Próprios.

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,580	50,422	50,422	9,580	50,422	50,422	4,149	21,837	21,837
2	2,155	11,344	61,766	2,155	11,344	61,766	3,844	20,230	42,067
3	1,499	7,888	69,654	1,499	7,888	69,654	3,489	18,363	60,430
4	1,256	6,609	76,262	1,256	6,609	76,262	3,008	15,832	76,262
5	,808	4,254	80,517						
6	,603	3,176	83,693						
7	,493	2,597	86,290						
8	,434	2,284	88,574						
9	,407	2,143	90,717						
10	,310	1,630	92,347						
11	,298	1,567	93,915						
12	,223	1,175	95,090						
13	,210	1,105	96,195						
14	,190	,998	97,192						
15	,178	,939	98,132						
16	,164	,864	98,995						
17	,088	,462	99,458						
18	,078	,410	99,868						
19	,025	,132	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Na primeira coluna, designada *Initial eigenvalues*, são apresentados os valores próprios e respectivas contribuições em termos de explicações de variâncias, para o conjunto total de componentes extraídas. Na coluna do meio, são apresentados idênticos resultados mas apenas dos factores retidos e por fim, na terceira coluna são apresentados os valores próprios dos factores retidos após a rotação.

De maneira a encontrar-se uma estrutura de factores cuja interpretação seja mais evidente e de maior significado, efectua-se o que se denomina por Rotação dos Factores. O objectivo é, por um lado, que os pesos factoriais, em cada factor, sejam apenas elevados para algumas das variáveis, por outro, que as variáveis apresentem pesos elevados para um número mínimo de factores e de preferência apenas um (Leal, 1999).

É importante referir que, independentemente do processo de rotação utilizado, as comunicações e a variância total explicada permanecem inalteradas. Contudo, o mesmo não acontece, com a variância explicada por cada um dos factores. Na realidade, o processo de rotação redistribui a variância pelos diversos factores, pelo que diferentes métodos de rotação, oblíqua ou ortogonal, podem originar factores ligeiramente diferentes (Leal, 1999).

“Não existe na literatura uma resposta definitiva quanto à maior adequação de um ou outro método de rotação” (Leal, 1999, p. 104).

Segundo Hair *et al.* (2006), o método ortogonal acaba por ser largamente mais utilizado, uma vez que está presente em todos os *softwares* com análise factorial, nomeadamente no utilizado

para este estudo. O método oblíquo não está tão generalizado, e, segundo o mesmo autor, este método de rotação de factores é mesmo objecto de alguma controvérsia

Existe um conjunto variado de algoritmos de rotação ortogonal. As três principais abordagens desenvolvidas são: *Quartimax*, *Varimax* e *Equimax* (Hair *et al.*, 2006).

No presente estudo, utilizou-se a extracção por componentes principais com rotação *Varimax*. Este método visa essencialmente a simplificação das várias colunas da matriz de factores. A simplificação máxima verifica-se, com a obtenção exclusiva de zeros e uns em cada coluna. O método *Varimax* minimiza o número de variáveis que têm elevada ponderação em cada factor, o que facilita a sua interpretação (Leal, 1999), e a sua designação resulta de se tentar maximizar a variação das ponderações para os vários factores (Reis, 1997, citado por Leal, 1999).

Na tabela que se segue, pode observar-se a matriz obtida após rotação ortogonal com utilização do algoritmo *varimax*:

Tabela 5. 13 - Matriz de componentes/ Factores obtidos após rotação.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Comunicação 3	,896	,145	,088	,106
Comunicação 4	,889	,187	,169	,147
Comunicação 1	,819	,253	,040	,286
Comunicação 2	,740	,341	,166	,133
Tangibilidade 2	,732	,213	,235	,275
Desculpas 1	,285	,833	,180	,043
Desculpas 2	,180	,751	,400	,091
Explicação 2	,270	,728	,204	,335
Explicação 1	,146	,712	,159	,344
Feedback oportuno 1	,291	,633	,310	,237
Feedback oportuno 2	,231	,621	,259	,365
Compensação 2	,142	,286	,912	,152
Compensação 1	,126	,262	,911	,091
Compensação 3	,164	,294	,878	,192
Tangibilidade 1	,394	,149	,414	,216
Empowerment 2	,116	,280	,013	,828
Empowerment 3	,277	,157	,107	,826
Empowerment 1	,319	,198	,360	,699
Feedback oportuno 3	,209	,280	,448	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Para que se possam interpretar os factores obtidos, antes de mais é preciso decidir o valor, a partir do qual determinado peso factorial deverá ser considerado significativo.

Tabela 5. 14 - Significância de Pesos Factoriais a partir da dimensão da amostra (Fonte: Hair *et al.*, 20006).

Peso factorial	Tamanho da amostra necessária para significância
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

A consulta desta tabela permite concluir que, no presente estudo, deverão ser considerados como significativos os pesos factoriais de valor absoluto superior a 0,55.

Comparando as matrizes pré e pós rotação (tabelas 5.11 e 5.13, respectivamente), é fácil perceber que o processo de rotação permitiu obter uma estrutura mais simples. Para além disso, constata-se um dos requisitos importantes para a interpretação de uma matriz, nenhuma variável apresenta uma ponderação significativa para mais do que um factor, como pode ser verificado na tabela que se segue:

Tabela 5. 15 - Variáveis significativas por factor.

	Componentes			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Comunicação 3	0,896			
Comunicação 4	0,889			
Comunicação 1	0,819			
Comunicação 2	0,740			
Tangibilidade 2	0,732			
Desculpas 1		0,833		
Desculpas 2		0,751		
Explicação 2		0,728		
Explicação1		0,712		
Feedback oportuno 1		0,633		
Feedback oportuno 2		0,621		
Compensação 2			0,912	
Compensação 1			0,911	
Compensação 3			0,878	
Tangibilidade 1				
Empowerment 2				0,828
Empowerment 3				0,826
Empowerment 1				0,699
Feedback oportuno 3				0,633

Como pode ser observado, o Factor 1 agrupa um conjunto de variáveis que caracterizam a forma de comunicação e o modo de agir do funcionário com quem o respondente contactou. A variável Tangibilidade 2, junta-se às variáveis de Comunicação da escala RECOVSAT original. Esta ocorrência faz todo o sentido, visto a pergunta associada a esta variável estar relacionada também com a forma de comunicação, “A forma de comunicação dos funcionários é adequada”. Nestas circunstâncias, decidiu-se atribuir a este Factor, simplesmente, a designação **Comunicação**.

O Factor 2, por outro lado, agrupa as variáveis que caracterizam a **Reparação moral**. De facto, as perguntas associadas às variáveis da escala RECOVSAT original, Desculpas (1 e 2), Explicação (1 e 2) e *Feedback* oportuno (1 e 2) estão relacionadas com a forma como a empresa/organização à qual foi feita a reclamação agiu/reagiu em termos morais, na sequência da reclamação.

O Factor 3 agrupa todas as variáveis associadas à dimensão Compensação da escala RECOVSAT original. Desta forma, fará todo o sentido designar este factor simplesmente como **Reparação financeira**.

Finalmente, agrupam-se no Factor 4 as variáveis que representam a celeridade do processo, estando esta directamente relacionada com a capacidade de resposta do funcionário a quem o respondente fez a reclamação. Neste caso, a variável *Feedback* oportuno 3, junta-se às três variáveis da dimensão *Empowerment* da escala RECOVSAT original. Esta ocorrência faz todo o sentido, visto a pergunta associada a esta variável estar relacionada com a capacidade de resposta do funcionário, “*O meu problema foi resolvido num intervalo de tempo razoável*”. Desta forma, decidiu-se atribuir a este Factor, a designação **Tempo de resolução**.

A variável Tangibilidade 1, como pode ser observado na tabela, não está associada a nenhum factor (o seu peso factorial não é nunca superior a 0,55). Este facto pode ser explicado, uma vez que a pergunta à qual está associada aborda a questão do ambiente onde efectivamente ocorreu o serviço, não partilhando características com nenhuma outra variável.

Da análise factorial desenvolvida emergiram quatro factores (Comunicação, Reparação moral, Reparação financeira e Tempo de resolução), ao invés das sete dimensões que caracterizam a escala RECOVSAT de Boshoff *et al.* (2005). Em todo o caso, deve referir-se que em cada um dos factores obtidos se concentram, na maior parte dos casos como explicado anteriormente, variáveis que na escala original se encontram na mesma dimensão.

Realizada a análise factorial, tornou-se importante perceber, quais os aspectos que mais contribuem para a Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação.

5.2.2. Análise de Regressão múltipla

No sentido de estudar o peso dos diferentes factores na Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação, foi desenvolvido um modelo de regressão baseado na utilização de variáveis substitutas isto é, cada factor é representado pela variável que com ele mais se correlaciona. Desta forma, foram então utilizadas as seguintes variáveis: **Comunicação 3**, **Desculpas 1**, **Compensação 2** e **Empowerment 2**.

5.2.2.1. Satisfação global

A tabela que se segue ilustra a sequência de construção do modelo, considerando a Satisfação global a variável dependente:

Tabela 5. 16 - Coeficientes para regressão (método passo-a-passo).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,181	,189		6,248	,000
	Compensação 2	,590	,059	,694	10,026	,000
2	(Constant)	,515	,219		2,349	,021
	Compensação 2	,519	,055	,611	9,373	,000
	Empowerment 2	,288	,059	,319	4,893	,000
3	(Constant)	,301	,211		1,430	,156
	Compensação 2	,423	,057	,498	7,481	,000
	Empowerment 2	,235	,056	,260	4,158	,000
	Desculpas 1	,238	,058	,280	4,127	,000
4	(Constant)	-,241	,261		-,920	,359
	Compensação 2	,401	,055	,472	7,342	,000
	Empowerment 2	,209	,055	,231	3,831	,000
	Desculpas 1	,192	,057	,226	3,385	,001
	Comunicação 3	,210	,064	,201	3,265	,001

a. Dependent Variable: Satisfação global

Nesta tabela, podem observar-se os valores dos coeficientes de regressão, na sua forma padronizada (Beta) e não padronizada (B), bem como a significância associada ao teste t para cada um dos regressores presentes no modelo.

No desenvolvimento da regressão utilizada, foram registados quatro passos, nos quais foram incorporados as seguintes variáveis, por esta ordem: *Compensação 2*, *Empowerment 2*, *Desculpas 1* e *Comunicação 3*. Em nenhum dos passos foi excluída qualquer variável entretanto admitida no modelo. Os valores dos coeficientes padronizados para estas variáveis (em destaque a verde), não estão muito próximos, o que pode ser justificado pela atribuição de níveis de importância diferentes pelos respondentes.

A equação da regressão pode então ser escrita da seguinte forma:

$$y = -0,241 + 0,401\textit{Reparação financeira} + 0,209\textit{Tempo de resolução} \\ + 0,192\textit{Reparação moral} + 0,210\textit{Comunicação}$$

Na tabela 5.17, pode ser observada a evolução dos valores de R, R² e R²_{adj} ao longo dos diversos passos da regressão:

Tabela 5. 17 - Evolução dos valores de R^2 .

Model Summary ^e				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 ^a	,482	,477	1,015
2	,759 ^b	,577	,569	,922
3	,797 ^c	,635	,625	,860
4	,818 ^d	,669	,656	,823

a. Predictors: (Constant), Compensação 2

b. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2

c. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2, Desculpas 1

d. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2, Desculpas 1, Comunicação 3

e. Dependent Variable: Satisfação global

Os valores finais de R^2 e R^2_{adj} , rondam os 0,6, o que se entende aceitável neste tipo de estudos.

A tabela 5.18, ANOVA, ilustra a significância do modelo obtido. Como se pode verificar, a probabilidade de se encontrar um rácio F igual ou superior ao obtido, quando a hipótese nula é verdadeira é próximo de zero (sig=0):

Tabela 5. 18 - ANOVA.

ANOVA ^e						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103,643	1	103,643	100,527	,000 ^a
	Residual	111,348	108	1,031		
	Total	214,991	109			
2	Regression	124,000	2	62,000	72,908	,000 ^b
	Residual	90,991	107	,850		
	Total	214,991	109			
3	Regression	136,594	3	45,531	61,563	,000 ^c
	Residual	78,397	106	,740		
	Total	214,991	109			
4	Regression	143,819	4	35,955	53,044	,000 ^d
	Residual	71,172	105	,678		
	Total	214,991	109			

a. Predictors: (Constant), Compensação 2

b. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2

c. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2, Desculpas 1

d. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2, Desculpas 1, Comunicação 3

e. Dependent Variable: Satisfação global

Relativamente a fenómenos de multicolinearidade não se verificam quaisquer problemas, para além disso, e como pode ser verificado na tabela que se segue, para os diversos factores de inflação da variância (VIF), os valores são próximos de 1:

Tabela 5. 19 - Coeficiente de multicolinearidade e de correlação.

Coefficients ^a						
Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Compensação 2	,694	,694	,694	1,000	1,000
2	(Constant)					
	Compensação 2	,694	,671	,590	,931	1,074
	Empowerment 2	,479	,428	,308	,931	1,074
3	(Constant)					
	Compensação 2	,694	,588	,439	,775	1,290
	Empowerment 2	,479	,374	,244	,882	1,133
	Desculpas 1	,590	,372	,242	,749	1,335
4	(Constant)					
	Compensação 2	,694	,582	,412	,763	1,310
	Empowerment 2	,479	,350	,215	,864	1,157
	Desculpas 1	,590	,314	,190	,704	1,420
	Comunicação 3	,481	,304	,183	,828	1,207

a. Dependent Variable: Satisfação global

Finalmente, a figura que se segue, ilustra o requisito de normalidade dos resíduos. Este é assegurado de forma satisfatória.

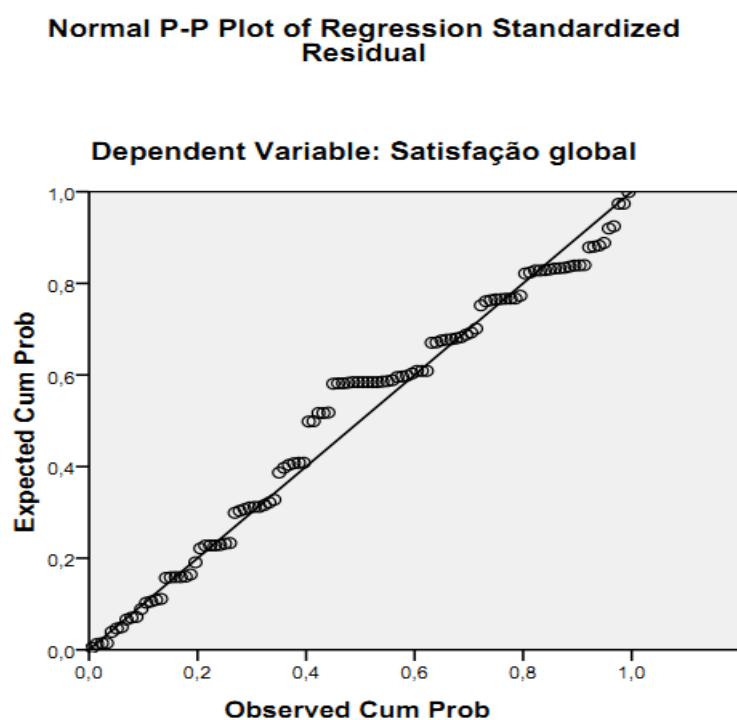


Figura 5. 6 - Recta da probabilidade normal.

5.2.2.2. Intenção de recompra

A tabela que se segue ilustra a sequência de construção do modelo, considerando como variável dependente a Intenção de recompra:

Tabela 5. 20 - Coeficientes para regressão (método passo-a-passo).

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,874	,218		8,603	,000
	Compensação 2	,504	,068	,582	7,430	,000
2	(Constant)	,818	,328		2,496	,014
	Compensação 2	,425	,066	,491	6,432	,000
	Comunicação 3	,334	,081	,314	4,109	,000
3	(Constant)	,553	,339		1,630	,106
	Compensação 2	,393	,066	,454	5,951	,000
	Comunicação 3	,295	,081	,277	3,640	,000
	Empowerment 2	,168	,070	,182	2,408	,018

a. Dependent Variable: Intenção de recompra

No desenvolvimento desta regressão, foram registados três passos, nos quais foram incorporados as seguintes variáveis respectivamente pela seguinte ordem: Compensação 2, Comunicação 3 e *Empowerment* 2. Mais uma vez, os valores dos coeficientes padronizados para estas variáveis (em destaque a verde), não estão muito próximos, o que pode ser justificado pela atribuição de níveis de importância diferentes pelos respondentes. Também neste caso, em nenhum dos casos foi excluída qualquer variável entretanto admitida.

A equação da regressão pode então ser escrita da seguinte forma:

$$y = 0,553 + 0,393\text{Reparação financeira} + 0,295\text{Comunicação} + 0,168\text{Tempo de resolução}$$

Na tabela 5.21, pode ser observada a evolução dos valores de R, R² e R²_{adj} ao longo dos diversos passos da regressão:

Tabela 5. 21 - Evolução dos valores de R².

Model Summary ^d				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,582 ^a	,338	,332	1,170
2	,655 ^b	,428	,418	1,092
3	,677 ^c	,458	,443	1,069

a. Predictors: (Constant), Compensação 2

b. Predictors: (Constant), Compensação 2, Comunicação 3

c. Predictors: (Constant), Compensação 2, Comunicação 3, Empowerment 2

d. Dependent Variable: Intenção de recompra

Visto que os valores finais de R^2 e R^2_{adj} rondam os 0,4, pode também concluir-se que se trata da representação fiel do real ajustamento do modelo.

A tabela que se segue ilustra a significância do modelo obtido. Como se pode verificar, a probabilidade de se encontrar um rácio F igual ou superior ao obtido, quando a hipótese nula é verdadeira é próximo de zero ($sig=0$).

Tabela 5. 22 - ANOVA.

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,550	1	75,550	55,204	,000 ^a
	Residual	147,804	108	1,369		
	Total	223,355	109			
2	Regression	95,690	2	47,845	40,101	,000 ^b
	Residual	127,664	107	1,193		
	Total	223,355	109			
3	Regression	102,313	3	34,104	29,866	,000 ^c
	Residual	121,041	106	1,142		
	Total	223,355	109			

a. Predictors: (Constant), Compensação 2

b. Predictors: (Constant), Compensação 2, Comunicação 3

c. Predictors: (Constant), Compensação 2, Comunicação 3, Empowerment 2

d. Dependent Variable: Intenção de recompra

Também quando se admite a Intenção de recompra como variável dependente, não se verificam quaisquer problemas no que diz respeito a fenómenos de multicolinearidade. Como pode ser verificado na tabela que se segue, para os diversos factores de inflação da variância (VIF), os valores são próximos de 1:

Tabela 5. 23 - Coeficientes de multicolinearidade e de correlação.

Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Compensação 2	,582	,582	,582	1,000	1,000
2	(Constant)					
	Compensação 2	,582	,528	,470	,917	1,091
	Comunicação 3	,455	,369	,300	,917	1,091
3	(Constant)					
	Compensação 2	,582	,500	,425	,879	1,138
	Comunicação 3	,455	,333	,260	,881	1,135
	Empowerment 2	,373	,228	,172	,895	1,117

a. Dependent Variable: Intenção de recompra

De seguida apresenta-se a figura que ilustra o requisito de normalidade dos resíduos. Este é assegurado de forma satisfatória.

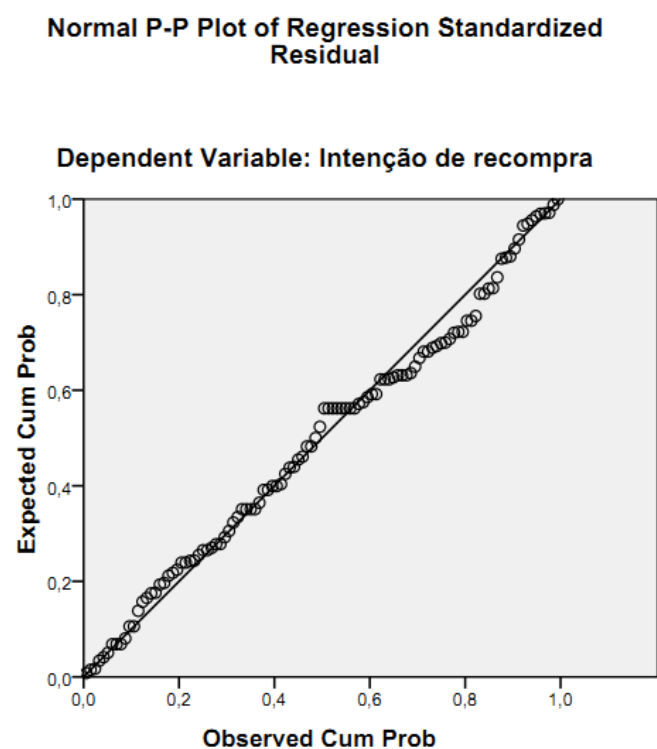


Figura 5. 7 - Recta da probabilidade normal.

5.2.2.3. **Recomendação**

Na última regressão realizada, foi considerada a Recomendação a variável dependente:

Tabela 5. 24 - Coeficientes para a regressão.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,279	,225		5,671
	Compensação 2	,545	,070	,598	7,761
2	(Constant)	,459	,260		1,768
	Compensação 2	,457	,066	,502	6,976
	Empowerment 2	,355	,070	,366	5,084
3	(Constant)	,304	,262		1,160
	Compensação 2	,388	,070	,426	5,517
	Empowerment 2	,316	,070	,326	4,503
	Desculpas 1	,173	,072	,190	2,417

a. Dependent Variable: Recomendação

No desenvolvimento desta regressão, que tal como as outras, foi realizada pelo método passo-a-passo, foram registados três passos. As variáveis incorporadas, foram respectivamente: *Compensação 2*, *Empowerment 2* e *Desculpas 1*. Mais uma vez, em nenhum dos casos foi excluída qualquer variável entretanto admitida no modelo e, como também se pode verificar, os valores dos coeficientes padronizados para estas variáveis (em destaque a verde), não estão muito próximos, o que pode ser justificado pela atribuição de níveis de importância diferentes pelos respondentes.

A equação da regressão pode então ser escrita da seguinte forma:

$$y = 0,304 + 0,388\textit{Reparação financeira} + 0,316\textit{Tempo de resolução} + 0,173\textit{Reparação moral}$$

Na tabela 5.25, pode ser observada a evolução dos valores de R, R^2 e R^2_{adj} ao longo dos três passos da regressão:

Tabela 5. 25 - Evolução dos valores de R2.

Model Summary^d				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,598 ^a	,358	,352	1,211
2	,695 ^b	,483	,473	1,092
3	,714 ^c	,510	,496	1,068

a. Predictors: (Constant), *Compensação 2*

b. Predictors: (Constant), *Compensação 2*, *Empowerment 2*

c. Predictors: (Constant), *Compensação 2*, *Empowerment 2*, *Desculpas 1*

d. Dependent Variable: *Recomendação*

Os valores finais de R^2 e R^2_{adj} , rondam os 0,5, o que se entende aceitável neste tipo de estudos.

A tabela que se segue, tabela ANOVA obtida pelo SPSS, ilustra a significância do modelo obtido.

Tabela 5. 26 - ANOVA.

ANOVA ^d						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88,345	1	88,345	60,229	,000 ^a
	Residual	158,418	108	1,467		
	Total	246,764	109			
2	Regression	119,164	2	59,582	49,963	,000 ^b
	Residual	127,600	107	1,193		
	Total	246,764	109			
3	Regression	125,828	3	41,943	36,763	,000 ^c
	Residual	120,936	106	1,141		
	Total	246,764	109			

a. Predictors: (Constant), Compensação 2

b. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2

c. Predictors: (Constant), Compensação 2, Empowerment 2, Desculpas 1

d. Dependent Variable: Recomendação

Como se verificou nas regressões anteriores, também nesta, a probabilidade de se encontrar um rácio *F* igual ou superior ao obtido, quando a hipótese nula é verdadeira é próximo de zero (sig=0).

Admitindo-se agora a Recomendação como variável dependente, não se verificam quaisquer problemas no que diz respeito a fenómenos de multicolinearidade. Na tabela que se segue, verifica-se que para os diversos factores de inflação da variância (VIF), os valores são próximos de 1:

Tabela 5. 27 - Coeficientes de multicolinearidade e de correlação.

Coefficients ^a						
Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Compensação	,598	,598	,598	1,000	1,000
2	(Constant)					
	Compensação	,598	,559	,485	,931	1,074
	Empowerment	,498	,441	,353	,931	1,074
3	(Constant)					
	Compensação	,598	,472	,375	,775	1,290
	Empowerment	,498	,401	,306	,882	1,133
	Desculpas 1	,488	,229	,164	,749	1,335

a. Dependent Variable: Recomendação

Por último, a figura que se segue, ilustra o requisito de normalidade dos resíduos, que é portanto assegurado de forma satisfatória:

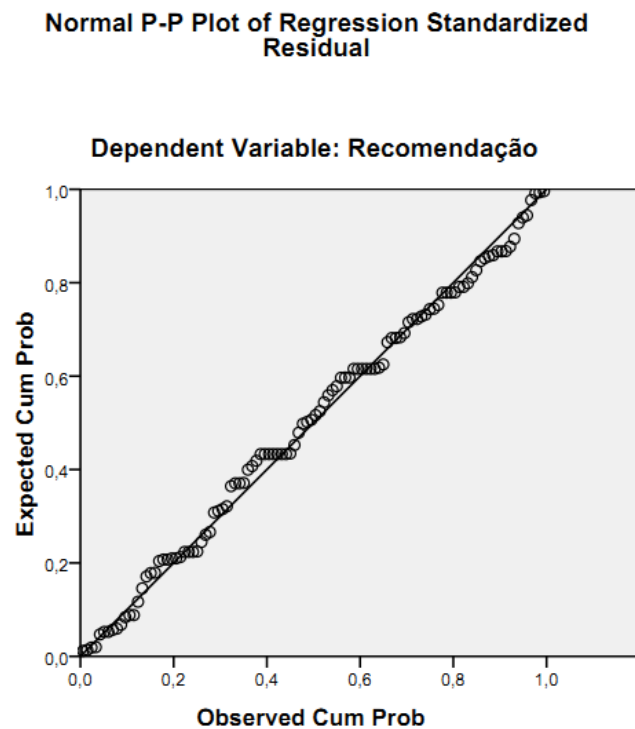


Figura 5. 8 - Recta de probabilidade Normal.

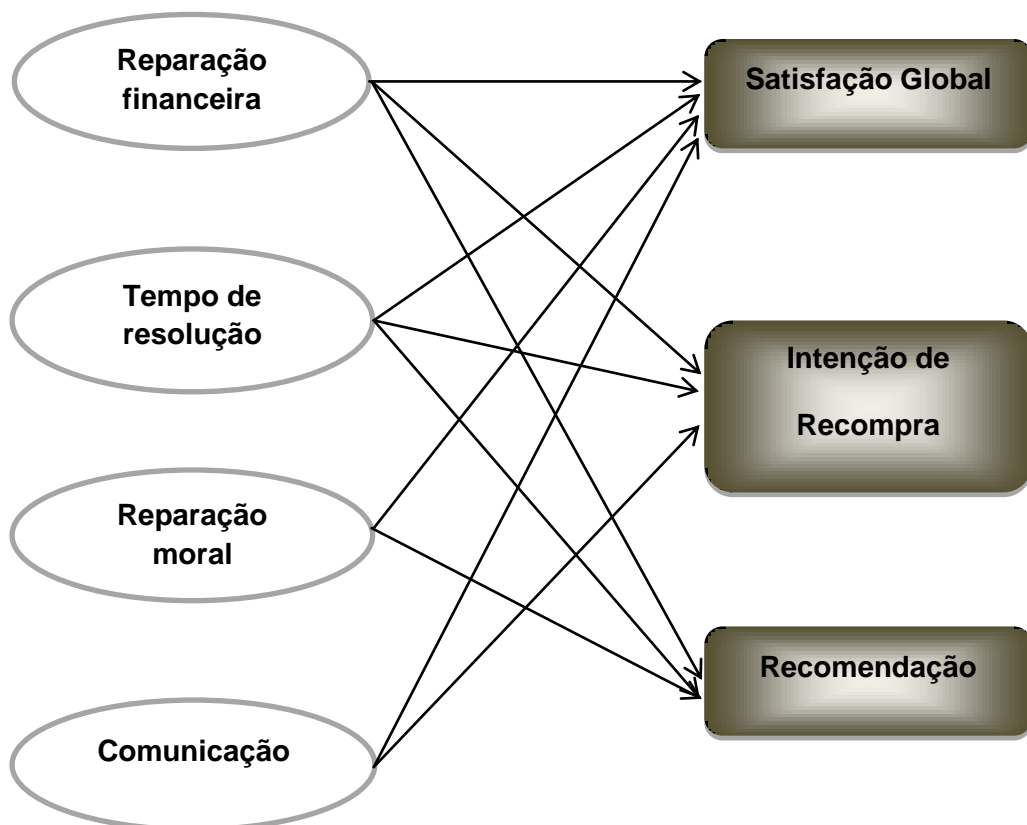


Figura 5. 9 – Impacte dos factores nas variáveis dependentes.

De acordo com a análise efectuada e como se pode verificar na figura 5.9, todos os factores são significativos no que diz respeito à Satisfação global. Em relação à Intenção de recompra, a Comunicação, o Tempo de resolução e a Reparação financeira são os factores com mais impacte e, finalmente, no que diz respeito à Recomendação, os factores Reparação moral, Tempo de resolução e Reparação financeira são os mais significativos.

5.2.3. Crosstabs

Como anteriormente foi referido, as *crosstabs* ou tabelas de contingência, são utilizadas para estudar a relação entre duas variáveis categóricas, descrevendo as frequências das categorias de uma das variáveis relativamente às categorias de outra.

Nesse sentido, vai passar a ser estudada a relação entre o Tipo de serviço e a Satisfação global; o Tipo de serviço e a Intenção de recompra e o Tipo de serviço e a Recomendação. Desta forma, será então possível verificar a relação entre as variáveis acabadas de estudar por regressão linear e o tipo de serviço das reclamações efectuadas pelos respondentes.

Visto não se verificarem os pressupostos para a aplicação do teste do Qui-quadrado, uma vez que mais de 20% das células têm frequência esperada inferior a 5 observações, (Anexo III.2, nos resultados obtidos através do SPSS), este teste não foi realizado. Assim, serão apenas apresentadas as frequências observadas:

Tipo de serviço vs Satisfação global

Tabela 5. 28 - Tabela de contingência: Tipo de serviço vs Satisfação global.

		Satisfação Global		
		Insatisfeito	Neutro	Satisfeito
Tipo de Serviço	Serviços de grande consumo	40,5%	20,2%	39,3%
	Serviços profissionais	33,3%	22,3%	44,4%
	Service shop	52,9%	23,5%	23,6%

Os respondentes que reclamaram de um serviço de grande consumo, a maioria, 40,5% ficaram insatisfeitos no que diz respeito à satisfação global (isto é, responderam no questionário 1 ou 2, numa escala de Likert de 1 a 5, como já foi explicado anteriormente).

Os respondentes que reclamaram de um serviço profissional, a maioria, 44,4%, ficou satisfeito relativamente à satisfação global. Neste caso, as respostas classificadas 4 e 5 no questionário relativamente à satisfação global foram consideradas como “Satisfeito”.

Finalmente, nas reclamações a *Service shop*, a maioria dos respondentes, 52,9%, ficou insatisfeito no que diz respeito à satisfação global.

Tipo de serviço vs Intenção de recompra

Tabela 5. 29 - Tabela de contingência: Tipo de serviço vs Intenção de recompra.

		Intenção de recompra		
		Não	Neutro	Sim
Tipo de Serviço	Serviços de grande consumo	27,4%	16,6%	56%
	Serviços profissionais	33,3%	0%	66,7%
	Service shop	52,9%	17,6%	29,5%

Os respondentes que reclamaram de um serviço de grande consumo, a maioria, 56% tem intenção de voltar a recorrer a este tipo de serviço (isto é, na pergunta do questionário sobre a intenção de recompra, responderam 4 ou 5, numa escala de Likert de 1 a 5, como já foi explicado anteriormente).

Os respondentes que reclamaram de um serviço profissional, também a maioria, 66,7%, tem intenção de recorrer novamente ao serviço reclamado.

Finalmente, em relação a reclamações a *Service shop*, a maioria dos respondentes, 52,9%, não tem intenção de recorrer novamente ao serviço reclamado. Neste caso, foi considerado “não” sempre que os respondentes responderam 1 ou 2, à pergunta sobre a intenção de recompra.

Tipo de serviço vs Recomendação

Tabela 5. 30 - Tabela de contingência: Tipo de serviço vs Recomendação.

		Recomendação		
		Não recomendo	Neutro	Recomendo
Tipo de Serviço	Serviços de grande consumo	42,9%	15,5%	41,6%
	Serviços profissionais	55,6%	0%	44,4%
	Service shop	45,4%	15,5%	39,1%

Dos respondentes que reclamaram de um serviço de grande consumo, a maioria, 42,9% não tenciona recomendá-lo a outras pessoas (isto é, responderam no questionário1 ou 2, numa escala de Likert de 1 a 5, à pergunta sobre a recomendação do serviço).

Dos respondentes que reclamaram de um serviço profissional, a maioria, 55,6%, também não tenciona recomendá-lo a outras pessoas.

Por último, relativamente às reclamações a serviços do tipo *Service shop*, a maioria dos respondentes, 45,4%, também não tenciona recomendar a utilização desse serviço a outras pessoas.

PARTE III

Capítulo 6: Conclusões

O objectivo de todos os prestadores de serviços é satisfazer os seus clientes, proporcionando-lhes um excelente serviço, no entanto, as falhas são inevitáveis. De acordo com a pesquisa bibliográfica consultada, deve reconhecer-se que os serviços não se tratam de actividades meramente periféricas, mas sim, parte integrante da sociedade, estando no centro da sua actividade económica. De facto, os serviços são fundamentais para que a sociedade se mantenha sadia e funcional, estando sempre presentes, assumindo a Qualidade um papel cada vez mais importante na sua selecção. A qualidade de um serviço depende de vários factores, nem todos intrínsecos à empresa/organização que o está a prestar, nomeadamente, as expectativas dos clientes e o comportamento de outros clientes. Contudo, para assegurar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, as empresas de serviços, devem submeter-se a mudanças, não só na sua estrutura como também e principalmente na sua estratégia, de modo a conseguirem diferenciar-se. Nesse sentido, surgem a análise de reclamações e o conceito de recuperação de serviço.

O presente capítulo apresenta em síntese as principais conclusões inferidas ao longo dos vários capítulos que compõem a decorrente dissertação, tanto a nível de investigação teórica e científica, como a nível da sua aplicação prática. Desta forma, as conclusões serão agrupadas em dois pontos: no primeiro, serão descritas as conclusões referentes à investigação e por fim são apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

6.1 Conclusões gerais

Ao longo da presente dissertação foram realizadas análises a reclamações reais e respectivas recuperações de serviço. Assim, inicialmente, o objectivo passou por perceber quais os tipos de serviço mais reclamados, a respectiva razão da reclamação e o tempo médio da sua resolução. Posteriormente, o estudo foi conduzido de modo a perceber quais os factores mais importantes na recuperação de serviço, e finalmente, foi analisado o peso de tais factores na Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação.

É certo que quando ocorrem falhas de serviço, as organizações desencadeiam determinadas estratégias e táticas com o objectivo principal de restabelecer a satisfação dos seus clientes. De facto, cada vez mais as organizações reconhecem que um programa de recuperação efectiva do serviço é essencial não só para satisfazer os seus clientes, como também para torná-los fiéis. Além disso, com o crescimento e desenvolvimento do *Marketing* de Serviços houve uma maior focalização nas reclamações dos consumidores, percebendo-se que é impossível realizar uma recuperação de serviço sem a reclamação. Desta forma, as

organizações sabem que uma reclamação constitui uma segunda oportunidade dada pelos seus clientes para a melhoria contínua da sua empresa, fazendo por isso todo o sentido que sejam estas a encorajar os seus clientes a reclamarem.

Para a realização deste trabalho, não houve observação de comportamentos, mas sim uma procura em questionar o maior número de pessoas relativamente a situações de comportamento reclamante, tendo como instrumento de recolha de elementos o inquérito por questionário.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta por quatro perguntas de resposta aberta incidindo sobre a reclamação e o serviço reclamado. A segunda parte, baseada numa escala de *Likert* de cinco níveis, é composta por vinte e duas perguntas e baseia-se no RECOVSAT de Boshoff *et al.* (2005), instrumento utilizado para medir a satisfação na recuperação de serviço, ao qual foram acrescentadas três dimensões ao questionário original nomeadamente, a Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação do serviço.

A análise ao serviço reclamado e respectiva reclamação foi efectuada com o auxílio da aplicação informática *Excel*. Após a categorização das respostas obtidas, para que uniformizadas fosse mais simples a sua análise, concluiu-se que:

- Grande parte dos respondentes, 53%, passou por um episódio de reclamação recentemente (últimos seis meses), no entanto, 14% assumem que não reclamam há mais de dois anos. É importante referir que foram recebidas sete respostas via *on-line* (não consideradas para o estudo), em que os respectivos respondentes assumiam que nunca tinham efectuado uma reclamação, e por conseguinte, nunca tinha passado por uma situação de recuperação de serviço. Desta forma, pode também concluir-se os hábitos ainda pouco reclamantes de alguns consumidores.
- No que diz respeito ao tempo de resolução das reclamações, das respostas obtidas, verificou-se que a maior percentagem, 24%, recai sobre casos ainda não resolvidos. Contudo, 22% dos respondentes afirmou que a reclamação foi resolvida no próprio dia.
- De acordo com a pesquisa bibliográfica consultada, foram identificados diferentes autores e sistemas de classificação de serviço. Assim, foi necessário antes de qualquer tipo de análise, escolher uma classificação. A escolha recai na classificação de Silvestro *et al.* (1992), devido à sua simplicidade. Segundo estes autores, existem três tipos de serviços: Serviços profissionais, Serviços de grande consumo e *Service shop*. Os **Serviços profissionais** caracterizam-se pela existência de poucas transacções, altamente customizadas, orientadas para o processo e com tempo de contacto relativamente longo. Grande parte do valor é acrescentado pelo *front office* e verifica-se uma grande amplitude de decisão na resposta às necessidades do cliente. Os **Serviços de grande consumo** caracterizam-se pela existência de muitas transacções, bastante padronizadas, e que envolvem um tempo de contacto limitado. A oferta é

essencialmente orientada para o produto, o valor é acrescentado predominantemente pelo *back office*, existindo pouca liberdade de decisão para o pessoal de contacto. Finalmente, os **Service Shop** são situações de serviços em que as diferentes características assumem valores intermédios entre os serviços profissionais e os serviços de grande consumo. Definido o tipo de classificação, pela análise das respostas obtidas, conclui-se que grande parte das reclamações, 76% foi feita devido a falhas em serviços de grande consumo, 16% devido a falhas em *service shop* e 8% das reclamações devem-se a falhas em serviços profissionais.

- Finalmente, na análise à razão da reclamação, foram definidas cinco categorias: **Inconformidade do produto**, quando por exemplo a reclamação era justificada pela inutilidade do produto ou serviço adquirido; **Falta de profissionalismo do funcionário da linha da frente**, quando o respondente atribuía ao funcionário com o qual teve contacto a falha do serviço, por exemplo devido à forma da sua comunicação, **Incumprimento do estipulado**, quando por exemplo a reclamação era justificada pela falha de serviço devido a incumprimentos do prestador de serviço, nomeadamente contratuais; **Abuso de confiança**, quando o respondente justificava a reclamação devido a diversos abusos por parte do prestador de serviço, como por exemplo cobranças indevidas; e finalmente **Não especificada** foi a categoria definida e atribuída sempre que os respondentes justificavam a sua reclamação com várias razões. Grande parte das reclamações, 45% devem-se a produtos não conformes, nomeadamente avarias ou má qualidade de conservação de produtos adquiridos, 17% devido a incumprimento do estipulado, 17% também devido a abusos de confiança por parte do prestador de serviço, 15% por falta de profissionalismo de funcionários da linha da frente, sendo pouco representativa a categoria “Não especificada”, apenas 6%.

Após a análise do serviço reclamado e da respectiva reclamação, foi realizada uma análise pormenorizada aos dados relativos à recuperação de serviço, nomeadamente, para se perceber qual o seu impacto nas variáveis satisfação global, intenção de recompra e recomendação do serviço. Toda esta análise foi possível com o auxílio da aplicação informática SPSS.

Desta forma, o estudo foi iniciado com a análise factorial que permitiu agrupar as variáveis em termos de componentes ou factores. Assim, as 19 variáveis consideradas foram agrupadas em 4 factores: **Comunicação**, que diz respeito ao conjunto de variáveis que caracterizam a forma de comunicação e o modo de agir do funcionário com quem o respondente contactou; **Reparação moral**, que agrupa as variáveis relacionadas com a forma como a empresa/organização à qual foi feita a reclamação agiu/reagiu em termos morais, na sequência da reclamação; **Reparação financeira**, que corresponde a todas as variáveis associadas à dimensão Compensação; e finalmente, agrupam-se no factor designado **Tempo de resolução** as variáveis que representam a celeridade do processo, estando esta directamente relacionada com a capacidade de resposta do funcionário a quem o respondente fez a reclamação.

Posteriormente, e no sentido de estudar o peso dos diferentes factores na Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação, foi desenvolvido um modelo de regressão baseado na utilização de variáveis substitutas, em que cada factor é representado pela variável que com ele mais se correlaciona. Conclui-se que para a Satisfação global, todos os factores são importantes, se bem que com pesos diferentes. É importante referir que no caso da Intenção de recompra, o factor designado Reparação moral não tem peso algum assim como o factor designado Comunicação em relação à Recomendação.

Finalmente, e para finalizar a investigação prática relativamente à recuperação de serviço, foram estudadas relações entre duas variáveis categóricas. Para tal, foram utilizadas *crosstabs* ou tabelas de contingência. Desta forma, ao estudar a relação entre o Tipo de serviço e a Satisfação global, concluiu-se que os respondentes que reclamaram de um serviço de grande consumo, a maioria, 40,5% ficaram insatisfeitos no que diz respeito à satisfação global; os respondentes que reclamaram de um serviço profissional, a maioria, 44,4%, ficou satisfeito relativamente à satisfação global; e por último, os respondentes que reclamaram de *Service shop*, a maioria, 52,9%, ficou insatisfeito no que diz respeito à satisfação global. Ao estudar a relação entre o Tipo de serviço e a Intenção de recompra concluiu-se que os respondentes que reclamaram de um serviço de grande consumo, a maioria, 56% tem intenção de voltar a recorrer a este tipo de serviço; os respondentes que reclamaram de um serviço profissional, também a maioria, 66,7% tem intenção de recorrer novamente ao serviço reclamado, e por último, relativamente às reclamações a *Service shop*, a maioria dos respondentes, 52,9% não tem intenção de recorrer novamente ao serviço reclamado. Por fim, relativamente às relações entre o Tipo de serviço e a Recomendação, concluiu-se que os respondentes que reclamaram de um serviço de grande consumo, a maioria, 42,9% não tenciona recomendá-lo a outras pessoas; os respondentes que reclamaram de um serviço profissional, a maioria, 55,6% também não tem intenção de o recomendar a outras pessoas; por último, relativamente às reclamações a serviços do tipo *Service shop*, a maioria dos respondentes, 45,4% também não tenciona recomendar a utilização deste serviço a outras pessoas.

Assim, face ao desenvolvimento prático apresentado e aos resultados obtidos, considera-se que se concretizaram os objectivos propostos.

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

Na presente dissertação foi aplicado o RECOVSAT de Boshott *et al.*, (2005), instrumento utilizado para medir a satisfação na recuperação de serviço. Foram acrescentadas três dimensões ao questionário original nomeadamente, a Satisfação global, Intenção de recompra e Recomendação do serviço. Tal como noutros estudos encontrados, foi também aqui comprovada a utilidade desta escala, sugerindo-se que em desenvolvimentos futuros, se incorporem outras variáveis.

Embora a maioria da literatura veja a recuperação de serviço sob o ponto de vista do *marketing*, é importante que esta seja vista cada vez mais, como uma grande ajuda na melhoria e desenvolvimento de uma organização. Assim, é sugerido que a questão da recuperação de serviço continue a ser abordada, que sejam elaboradas directrizes para a formulação de programas de recuperação de serviços eficazes e eficientes para que desta forma se verifique uma maior satisfação na recuperação de falhas que resulte na fidelização de clientes.

BIBLIOGRAFIA

- Afreixo, V. M. A.** (2002). *Análise estatística da linguagem genética*. Dissertação de Mestrado em Matemática. Universidade de Aveiro, Departamento de Matemática, Aveiro.
- Bittencourt, H. R., Creutzberg, M., Rodrigues, A. C. M., Casartelli, A. O. e Freitas, A. L.S.**, (2011) Desenvolvimento e validação de um instrumento para avaliação de disciplinas na educação superior. *Est. Aval. Educ., São Paulo*, Vol. 22 No 48, Jan./Abr., pp. 91-114.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. e Tax, S. S.** (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 73, No 2, pp. 185-210.
- Boshoff, C.**, (1999). An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of service research*, Vol. 1 No 3, pp. 236-249.
- Boshoff, C.**, (2005). A re-assessment and refinement of RECOVSAT. *Managing service quality*, Vol. 15 No 5, pp. 410-425.
- Boshoff, C., Peelen, E., Hoogendoorn, M. e Kraan, Y.**, (2005). A differentiated approach to service recovery. *NRG working paper series*, No 05-03, pp. 1-10.
- Carapeto, C. e Fonseca, F.** (2006). *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*. 2ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa
- Castro, I. M.**, (2005). *Gestão de Reclamações*. Verlag Dashöfer, Lisboa.
- Christmanna, A. e Aelstb, S. V.** (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis*. Vol. 97 No 7, pp. 1660-1674.
- Coelho, J. P., Cunha, L. M. e Martins, I. L.** (2008). *Inferência estatística – Com utilização do SPSS e do G* power*. 1ª edição, Edições Sílabo, Lda, Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A. e Kamoche, K.**, (2009). Improvisation in service recovery. *Managing Service Quality*, Vol. 19 No 6, pp. 657-669.
- Cunha, M.P., Cunha, J.V. and Kamoche, K.** (1999). Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 No. 3, pp. 299-341.
- Donnelly, B. J.** (1995). Complaints management – in-depth review. *International journal of health care quality assurance*, Vol. 8 No 5, pp. 17-23.
- Ferreira, P. L. e Marques, F. B.** (1998). Avaliação psicométrica e adaptação cultural e linguística de instrumentos de medição em saúde: Princípios metodológicos gerais. *Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra*.
- Fitzsimmons, J. A. e Fitzsimmons, M. J.**, (2005). *Administração de serviços: Operações, estratégias e tecnologias da informação*. 4ª edição, Bookman, São Paulo.
- Froehle, C. M. e Roth A. V.**, (2004). New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No 1, pp. 1-21.
- Grönroos, C.** (2007). *Service management and marketing: a customer management in service competition*. 3ª edição, Wiley, England.
- Guimarães, M.C.V.** (2009). *Satisfação do utente e qualidade apercebida, avaliação no centro de saúde de Aldoar*. Tese de Mestrado em Qualidade. Universidade Fernando Pessoa, Porto. 207 pp.

Hair, J., Black, W., Babin, R., Anderson, R. e Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. 6ª edição, Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Hill, M. M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. 2ª edição, Edições Sílabo. Lisboa.

Johnston, R. e Michel, S. (2008). Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 No 1, pp. 79-99.

Jun, S. Z. e Hua, J. S. (2010). Effects of Justice on Service Recovery Satisfaction. Em: *Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on*. Wuhan, 24-26 Agosto 2010. Pp. 1-4.

Kim, M. G., Wang C. e Mattila A. S., (2010). The relationship between consumer complaining behavior and service recovery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No 7, pp. 975-991.

Leal, R.S.A.P. (1999). *Gestão da qualidade em serviços bancários: Análise de falhas e recuperação de serviço*. Tese de doutoramento em Engenharia Industrial, na especialidade de Sistemas de gestão. Universidade Nova de Lisboa, Lisboa. 311 pp.

Levitt, T. (2006). *Ted Levitt on marketing*. Edição ilustrada, Harvard Business Press. Estados Unidos da América

Lourenço, C., (2004) Estatística II: Testes não paramétricos. *Sociologia e Sociologia e planeamento*. ISCTE, Lisboa.

Lovelock, C. H., (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, Vol. 47 Summer, pp. 9-20.

Manso, J. R. P. e Simões N. M., (2009). Indicador sintético de desenvolvimento económico e social ou de bem-estar dos municípios do continente português. *Observatório para o desenvolvimento económico e social*, Universidade da Beira Interior.

Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª edição, Edições Sílabo. Lisboa

Maroco, J. e Garcia-Marques, T., (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, Vol. 4 Nº 1, pp. 65-90.

Mattila, A. S., (2010). Do women like options more than men? An examination in the context of service recovery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No 7, pp.499 – 508

Maxham III, J. G. e Netemeyer, R.G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, Vol. 78, No 4, pp. 239-252.

Maxham III, J. G., (2001)., Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, Vol. 54 No 1, pp. 11-24.

Monteiro, C. A. R. (2008). *Gestão da qualidade nos serviços hospitalares – Gestão das reclamações*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.

Morrisson, O. e Huppertz, J. W. (2010). External equity, loyalty program membership, and service recovery. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No 3, pp.244 – 254.

NP ISO 10002:2007 (2007) *Norma Portuguesa: Gestão da qualidade, Satisfação dos clientes, Linhas de orientação para tratamento de reclamações nas organizações*. Instituto Português da Qualidade.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, Vol. 49 Fall, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, Vol. 64 No 1, Spring, pp. 12-40.

Patterson, P. G., Cowley, E. e Prasongsukarn K., (2006). Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23 No 3, pp. 263-277.

Pereira, A. (2006). *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 6ª edição, Edições Sílabo, Lda, Lisboa.

Pereira, Z. L. e Requeijo, J. G., (2008). *Qualidade: Planeamento e controlo estatístico de processos*. Prefácio, Lisboa.

Pinto, J. P., (2010). *Gestão de operações na indústria e nos serviços*. Lidel, Lisboa.

Pinto, S. S. (2003). *Gestão de serviços: A avaliação da qualidade*. 1ª edição, Editorial Verbo, Lisboa.

Pires, A. M. L. (1999). *Análise e caracterização da qualidade do serviço de empresas de engenharia mecânica em Portugal: Opiniões de clientes sobre o serviço prestado por empresas de manutenção na área de electromecânica e afins*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Departamento de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, Porto.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. 2ª edição, Gradiva, Lisboa

Río-Lanza, A., Vázquez-Casielles, R. e Díaz-Martín, A., (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research*, Vol. 62 No 8, pp. 775-781.

Saías, L. (2007). *Marketing de serviços Qualidade e Fidelização de clientes*. 1ª Edição, Universidade Católica Editora. Lisboa

Santos, C. P. (2001). *Impacto do gerenciamento de reclamações na confiança e lealdade do consumidor no contexto de trocas relacionais de serviços: construção e teste de um modelo teórico*. Tese de doutoramento em administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 225 pp.

Silvestro, R., Fitzgerald, L. e Johnston, R., (1992). Towards a classification of service processes. *International journal of service industry management*, Vol. 3 No 3, pp. 62-75.

Smith, A. K. e Bolton, R. N., (2002). The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No 1, pp. 5-23.

Sparks, B. A. e McColl-Kennedy, J. R., (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting. *Journal of Business Research*, Vol. 54 No 3, pp. 209-218.

SPSS (1993) *SPSS for windows: Base system user's guide*, Release 6.0, Chicago, SPSS Inc.

Tax, S. S., Brown, S. W. e Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 62 No 2, pp. 60-76.

coping. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2011. [Consult. 2011-07-03]. Disponível na www: <URL: [http://www.infopedia.pt/\\$coping](http://www.infopedia.pt/$coping)>.

ANEXOS

Anexo I: Modelo SERVQUAL

Neste anexo é apresentada informação adicional que completa o esclarecimento relativamente ao Modelo SERVQUAL

I.1 - Modelo Conceptual de Qualidade de Serviço

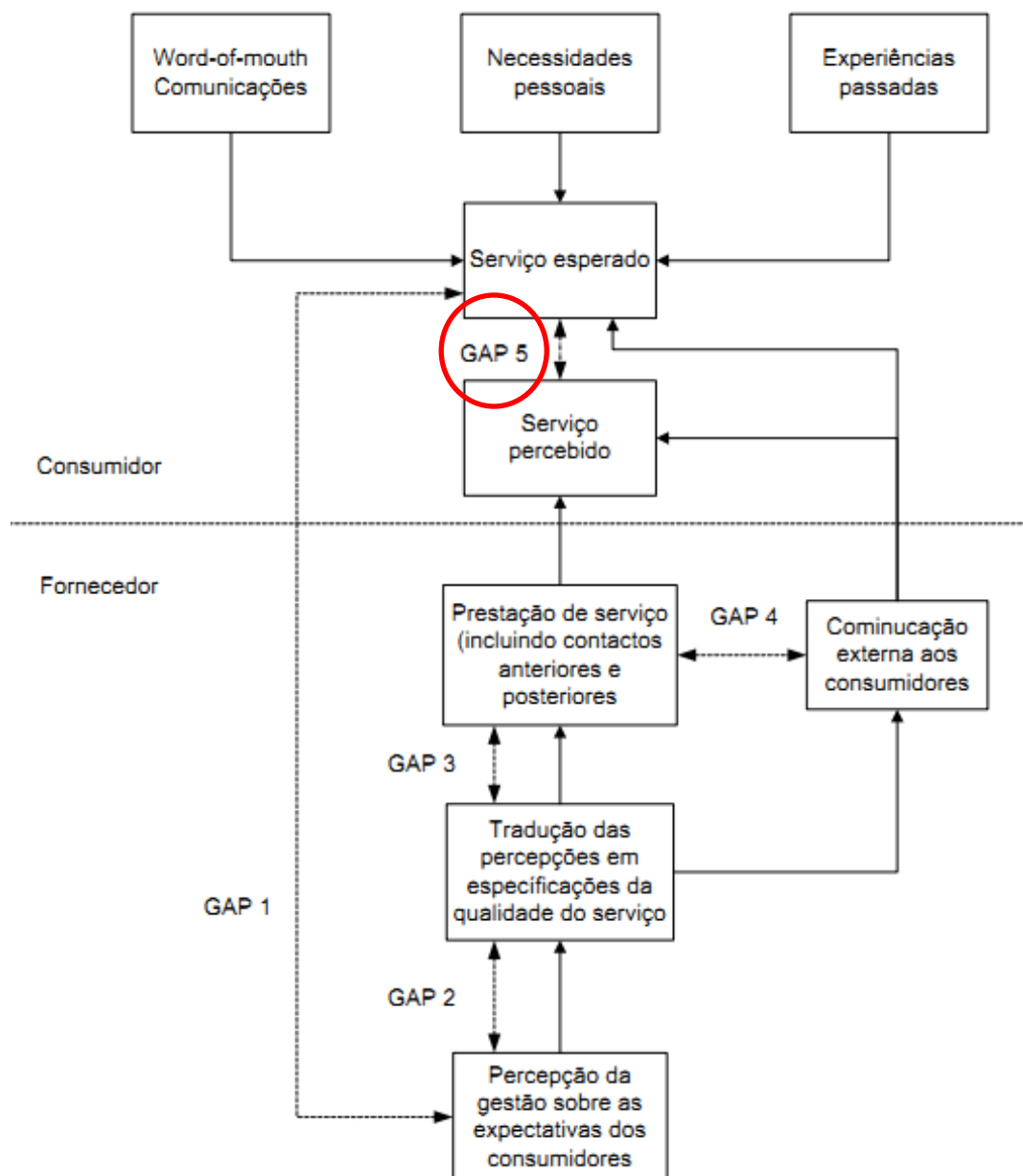


Figura I. 1 - Modelo Conceptual de Qualidade de Serviço, Fonte: (Parasuraman et al., 1985).

G1: Discrepância entre serviço esperado pelo cliente e a percepção da gestão, devido por exemplo à utilização inadequada ou inexistente de Marketing Research.

G2: Discrepância entre a percepção da gestão e as especificações da qualidade do serviço, devido por exemplo à inexistência de empenhamento pela administração.

G3: Discrepância entre as especificações da qualidade do serviço e a prestação de serviço, devido por exemplo a sistemas de supervisão inadequados.

G4: Discrepância entre a prestação de serviço e a comunicação externa aos consumidores, devido por exemplo à tendência para promessas excessivas.

G5: Discrepância entre o serviço esperado e o serviço percebido: Qualidade percebida pelo cliente.

I.2 - Determinantes da Qualidade de Serviço Percebida

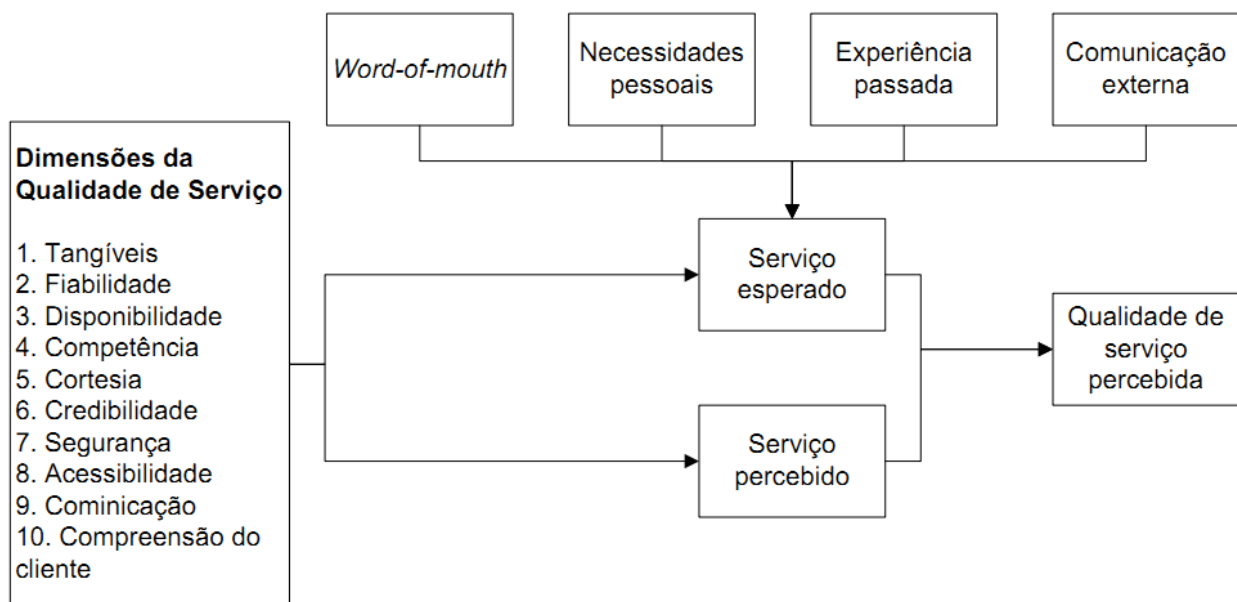


Figura I. 2 - Determinantes da Qualidade de Serviço Percebida. Fonte: (Parasuraman et al., 1985).

I.3 – Passos para o desenvolvimento da escala SERVQUAL

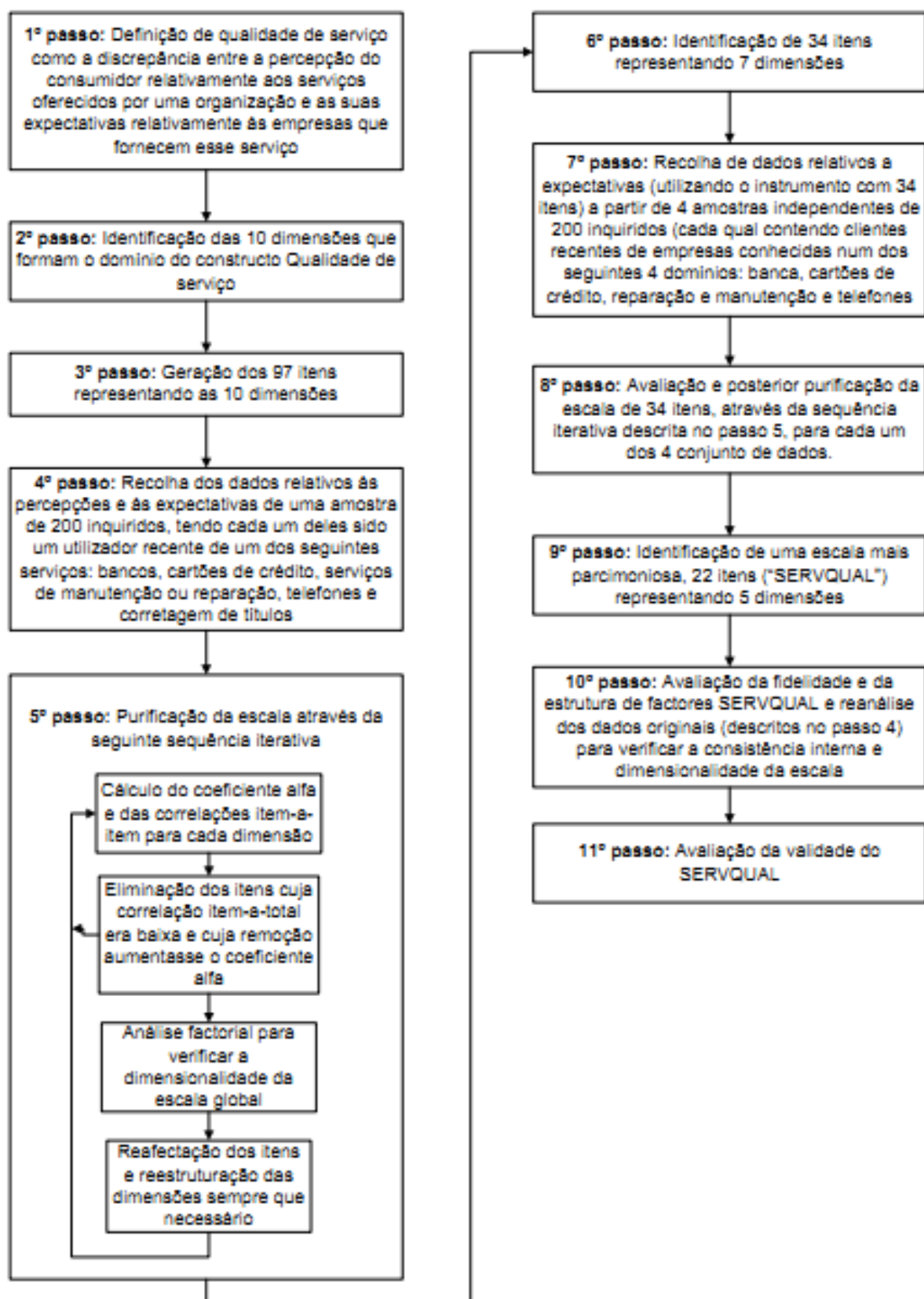


Figura I. 3 - Construção da escala SERVQUAL. (Fonte: Parasuraman et al., 1988).

Anexo II: RECOVSAT

II.1 – Questionário RECOVSAT (Boshoff *et al.*, 2005)

Tabela II. 1 - Questionário RECOVSAT (Boshoff *et al.*, 2005).

			Factor loadings	Cronbach alpha
Factor 1	Compensation	AIRLINE OPERATOR compensated for financial loss	0.844	0.96
		The compensation was fair	0.870	
		Customer was satisfied with given compensation	0.866	
Factor 2	Communication	AIRLINE OPERATOR's communication was clear	0.711	0.86
		Questions were asked to clarify situation	0.752	
		Employee was polite	0.829	
		Employee was understanding	0.820	
Factor 3	Empowerment	First contacted employee solved problem	0.583	0.73
		Employee did not need help to solve problem	0.857	
		Employee did not pass problem on to someone else	0.716	
Factor 4	Timely feedback	AIRLINE OPERATOR gave me feedback	0.641	0.76
		It didn't take long before AIRLINE OPERATOR contacted customer	0.829	
		Problem was solved within reasonable time	0.567	
Factor 5	Tangibles	AIRLINE OPERATOR made appropriate use of medium	0.748	0.80
		Medium used for communication appeared professional	0.627	
Factor 6	Apologies	AIRLINE OPERATOR apologized for situation	0.821	0.81
		AIRLINE OPERATOR apologized for financial loss	0.627	
Factor 7	Explanation	AIRLINE OPERATOR gave explanation for situation	0.827	0.66
		AIRLINE OPERATOR gave satisfactory explanation for situation	0.798	

Anexo III: Questionário

III.1 – Questionário utilizado nas entrevistas individuais

Este questionário, foi criado no âmbito de uma investigação para a realização de uma dissertação de mestrado. É anónimo, e destina-se à recolha de elementos sobre a reclamação e recuperação de serviço e está dividido em duas partes. As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo.

Idade:
Sexo:

1ª Parte

Quando foi a última vez que fez uma reclamação?	
Após a reclamação, quanto tempo decorreu até o problema ser resolvido?	
Tipo de serviço (vertente):	
Razão da reclamação:	

2º Parte

Apresentam-se 22 afirmações, que podem ser classificadas atendendo a cinco níveis, (5) para o mais positivo (concordo totalmente) e (1) para o mais negativo (disconcordo totalmente). Por cada item identificado abaixo, faça um círculo no número no lado direito que melhor se adequar à sua opinião.

Compensação	A empresa compensou a minha perda financeira.	1	2	3	4	5
	A compensação foi justa.	1	2	3	4	5
	Enquanto cliente, estou satisfeito com a compensação atribuída.	1	2	3	4	5
Comunicação	O funcionário a quem me dirigi para reclamar, foi claro na comunicação.	1	2	3	4	5
	O funcionário a quem me dirigi para reclamar, fez-me perguntas de modo a clarificar a situação.	1	2	3	4	5
	O funcionário a quem me dirigi para reclamar, foi bem-educado.	1	2	3	4	5
	O funcionário a quem me dirigi para reclamar, foi compreensivo.	1	2	3	4	5
<i>Empowerment</i>	O primeiro funcionário que contactei resolveu o meu problema.	1	2	3	4	5
	O funcionário que contactei não precisou de ajuda para resolver o meu problema.	1	2	3	4	5
	O meu problema não passou de funcionário para funcionário.	1	2	3	4	5
Feedback oportuno	A empresa deu-me feedback, relativamente ao problema que apresentei.	1	2	3	4	5
	Após a reclamação, não demorou muito até ser contactado novamente.	1	2	3	4	5
	O meu problema foi resolvido num intervalo de tempo razoável.	1	2	3	4	5
Tangibilidade	As instalações da empresa são agradáveis.	1	2	3	4	5
	A forma de comunicação dos funcionários é adequada.	1	2	3	4	5
Desculpas	A empresa pediu desculpa pela situação.	1	2	3	4	5
	A empresa pediu desculpa pela perda financeira.	1	2	3	4	5
Explicação	A empresa explicou-me a causa do meu problema.	1	2	3	4	5
	A explicação dada foi satisfatória (esclarecedora).	1	2	3	4	5
Satisfação Global	Satisfação global, atendendo ao modo como lidaram com a minha reclamação.	1	2	3	4	5
Intenção de recompra	Tenciono voltar a utilizar os serviços da empresa.	1	2	3	4	5
Recomendação	Recomendo a utilização do serviço aos que me são próximos.	1	2	3	4	5

III.2 – Questionário on-line

Reclamação e Recuperação de Serviço

Este questionário, foi criado no âmbito de uma investigação para a realização de uma dissertação de mestrado. É anónimo, destina-se à recolha de elementos sobre a reclamação e recuperação de serviço e está dividido em duas partes. A primeira parte é constituída por 4 questões de resposta aberta e na segunda parte apresentam-se 22 afirmações, que podem ser classificadas atendendo a cinco níveis, (5) para o mais positivo e (1) para o mais negativo. Por cada item identificado, deverá escolher o número que melhor se ajusta à sua opinião. As suas respostas sinceras são fundamentais para o sucesso deste estudo.

* Required

Quando foi a última vez que fez uma reclamação? *

Após a reclamação, quanto tempo decorreu até o problema ser resolvido? *

Qual o tipo/vertente do serviço? *

Razão da reclamação: *

A empresa compensou a minha perda financeira.
Compensação

12345

mais negativo☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

A compensação foi justa.
Compensação

12345

mais negativo☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

Enquanto cliente, estou satisfeito com a compensação atribuída.
Compensação

12345

mais negativo☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O funcionário a quem me dirigi para reclamar, foi claro na comunicação.
Comunicação

12345

mais negativo☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O funcionário a quem me dirigi para reclamar, fez-me perguntas de modo a clarificar a situação.
Comunicação

12345

mais negativo☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O funcionário a quem me dirigi para reclamar, foi bem-educado.
Comunicação

12345

mais negativo☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O funcionário a quem me dirigi para reclamar, foi compreensivo.

Comunicação

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O primeiro funcionário que contactei resolveu o meu problema.

Empowerment

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O meu problema não passou de funcionário para funcionário.

Empowerment

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O funcionário que contactei não precisou de ajuda para resolver o meu problema.

Empowerment

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

A empresa deu-me feedback, relativamente ao problema que apresentei.

Feedback oportuno

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

Após a reclamação, não demorou muito até ser contactado novamente.

Feedback oportuno

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

O meu problema foi resolvido num intervalo de tempo razoável.

Feedback oportuno

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

As instalações da empresa são agradáveis.

Tangibilidade

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

A forma de comunicação dos funcionários é adequada.

Tangibilidade

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

A empresa pediu desculpa pela situação.

Desculpas

1 2 3 4 5

mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

A empresa pediu desculpa pela perda financeira.
Desculpas

1 2 3 4 5
mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

A empresa explicou-me a causa do meu problema.
Explicação

1 2 3 4 5
mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

A explicação dada foi satisfatória (esclarecedora).
Explicação

1 2 3 4 5
mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

Satisfação global, atendendo ao modo como lidaram com a minha reclamação.
Satisfação Global

1 2 3 4 5
mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

Tenciono voltar a utilizar os serviços da empresa.
Intenção de recompra

1 2 3 4 5
mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

Recomendo a utilização do serviço aos que me são próximos.
Recomendação

1 2 3 4 5
mais negativo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ mais positivo

Submit

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Anexo IV: Dados/Respostas

IV.1 – Matriz de correlação

Tabela IV. 1 - Matriz correlação (Coeficiente de Correlação de Pearson).

		Compensação 1	Compensação 2	Compensação 3	Comunicação 1	Comunicação 2	Comunicação 3	Comunicação 4	Empowerment 1	Empowerment 2	Empowerment 3	Feedback oportuno 1	Feedback oportuno 2	Feedback oportuno 3	Tangibilidade 1	Tangibilidade 2	Desculpas 1	Desculpas 2	Explicação 1	Explicação 2
Compensação 1	Pearson Correlation	1	,940**	,901**	,261**	,380**	,251**	,337**	,479**	,208*	,266**	,505**	,477**	,570**	,440**	,376**	,423**	,595**	,418**	,454**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,007	,000	,009	,000	,000	,035	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	107	106	107	107	107	107	105	103	103	104	99	103	102	107	107	103	107	107
Compensação 2	Pearson Correlation	,940**	1	,962**	,294**	,370**	,289**	,379**	,547**	,269**	,311**	,542**	,540**	,606**	,441**	,410**	,460**	,604**	,437**	,502**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000	,002	,000	,000	,006	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	108	107	108	108	108	108	106	104	104	105	100	104	103	108	108	103	108	108
Compensação 3	Pearson Correlation	,901**	,962**	1	,323**	,376**	,336**	,391**	,577**	,313**	,354**	,572**	,543**	,605**	,421**	,433**	,453**	,615**	,441**	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	106	107	107	107	107	107	107	105	103	103	104	99	103	102	107	107	103	107	107
Comunicação 1	Pearson Correlation	,261**	,294**	,323**	1	,668**	,798**	,794**	,525**	,422**	,491**	,484**	,482**	,469**	,332**	,709**	,466**	,398**	,374**	,511**
	Sig. (2-tailed)	,007	,002	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110

		Compensação 1	Compensação 2	Compensação 3	Comunicação 1	Comunicação 2	Comunicação 3	Comunicação 4	Empowerment 1	Empowerment 2	Empowerment 3	Feedback oportuno 1	Feedback oportuno 2	Feedback oportuno 3	Tangibilidade 1	Tangibilidade 2	Desculpas 1	Desculpas 2	Explicação 1	Explicação 2
Comunicação 2	Pearson Correlation	,380**	,370**	,376**	,668**	1	,652**	,744**	,484**	,314**	,425**	,508**	,532**	,414**	,502**	,598**	,529**	,480**	,384**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110
Comunicação 3	Pearson Correlation	,251**	,289**	,336**	,798**	,652**	1	,864**	,423**	,264**	,373**	,458**	,352**	,340**	,280**	,689**	,369**	,307**	,299**	,434**
	Sig. (2-tailed)	,009	,002	,000	,000	,000		,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,002	,001	,000
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110
Comunicação 4	Pearson Correlation	,337**	,379**	,391**	,794**	,744**	,864**	1	,505**	,290**	,421**	,468**	,478**	,416**	,437**	,688**	,426**	,364**	,378**	,462**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110
Empowerment 1	Pearson Correlation	,479**	,547**	,577**	,525**	,484**	,423**	,505**	1	,657**	,672**	,484**	,589**	,645**	,404**	,511**	,380**	,418**	,483**	,543**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	105	106	105	108	108	108	108	108	104	105	106	100	105	103	108	108	103	108	108

		Compensação 1	Compensação 2	Compensação 3	Comunicação 1	Comunicação 2	Comunicação 3	Comunicação 4	Empowerment 1	Empowerment 2	Empowerment 3	Feedback oportuno 1	Feedback oportuno 2	Feedback oportuno 3	Tangibilidade 1	Tangibilidade 2	Desculpas 1	Desculpas 2	Explicação 1	Explicação 2
Empowerment 2	Pearson Correlation	,208	,269**	,313**	,422**	,314**	,264**	,290**	,657**	1	,690**	,437**	,426**	,554**	,253	,376**	,321**	,361**	,458**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,035	,006	,001	,000	,001	,006	,003	,000		,000	,000	,000	,000	,011	,000	,001	,000	,000	,000
	N	103	104	103	106	106	106	106	104	106	104	104	100	103	101	106	106	101	106	106
Empowerment 3	Pearson Correlation	,266**	,311**	,354**	,491**	,425**	,373**	,421**	,672**	,690**	1	,418**	,502**	,647**	,399**	,483**	,322**	,352**	,458**	,431**
	Sig. (2-tailed)	,007	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	103	104	103	106	106	106	106	105	104	106	105	100	105	101	106	106	101	106	106
Feedback oportuno 1	Pearson Correlation	,505**	,542**	,572**	,484**	,508**	,458**	,468**	,484**	,437**	,418**	1	,677**	,540**	,393**	,421**	,622**	,655**	,528**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	105	104	107	107	107	107	106	104	105	107	100	106	102	107	107	101	107	107
Feedback oportuno 2	Pearson Correlation	,477**	,540**	,543**	,482**	,532**	,352**	,478**	,589**	,426**	,502**	,677**	1	,670**	,327**	,434**	,643**	,593**	,583**	,630**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	99	100	99	102	102	102	102	100	100	100	100	102	99	98	102	102	98	102	102

		Compensação 1	Compensação 2	Compensação 3	Comunicação 1	Comunicação 2	Comunicação 3	Comunicação 4	Empowerment 1	Empowerment 2	Empowerment 3	Feedback oportuno 1	Feedback oportuno 2	Feedback oportuno 3	Tangibilidade 1	Tangibilidade 2	Desculpas 1	Desculpas 2	Explicação 1	Explicação 2
Feedback oportuno 3	Pearson Correlation	,570**	,606**	,605**	,469**	,414**	,340**	,416**	,645**	,554**	,647**	,540**	,670**	1	,429**	,512**	,413**	,490**	,489**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	103	104	103	106	106	106	106	105	103	105	106	99	106	101	106	106	100	106	106
Tangibilidade 1	Pearson Correlation	,440**	,441**	,421**	,332**	,502**	,280**	,437**	,404**	,253*	,399**	,393**	,327**	,429**	1	,565**	,336**	,456**	,369**	,345**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,004	,000	,000	,011	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	102	103	102	105	105	105	105	103	101	101	102	98	101	105	105	105	100	105	105
Tangibilidade 2	Pearson Correlation	,376**	,410**	,433**	,709**	,598**	,689**	,688**	,511**	,376**	,483**	,421**	,434**	,512**	,565**	1	,466**	,462**	,425**	,505**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110
Desculpas 1	Pearson Correlation	,423**	,460**	,453**	,466**	,529**	,369**	,426**	,380**	,321**	,322**	,622**	,643**	,413**	,336**	,466**	1	,804**	,582**	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110

		Compensação 1	Compensação 2	Compensação 3	Comunicação 1	Comunicação 2	Comunicação 3	Comunicação 4	Empowerment 1	Empowerment 2	Empowerment 3	Feedback oportuno 1	Feedback oportuno 2	Feedback oportuno 3	Tangibilidade 1	Tangibilidade 2	Desculpas 1	Desculpas 2	Explicação 1	Explicação 2
Desculpas 2	Pearson Correlation	,595**	,604**	,615**	,398**	,480**	,307**	,364**	,418**	,361**	,352**	,655**	,593**	,490**	,456**	,462**	,804**	1	,581**	,651**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	103	103	103	104	104	104	104	103	101	101	101	98	100	100	104	104	104	104	104
Explicação 1	Pearson Correlation	,418**	,437**	,441**	,374**	,384**	,299**	,378**	,483**	,458**	,458**	,528**	,583**	,489**	,369**	,425**	,582**	,581**	1	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110
Explicação 2	Pearson Correlation	,454**	,502**	,550**	,511**	,510**	,434**	,462**	,543**	,537**	,431**	,621**	,630**	,565**	,345**	,505**	,639**	,651**	,774**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	107	108	107	110	110	110	110	108	106	106	107	102	106	105	110	110	104	110	110

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

IV.2 – Frequências esperadas: Tabelas de contigência (Crosstabs)

Tabela IV. 2 - Frequências esperadas: Tipo de serviço vs Satisfação global.

Tipo de serviço * Satisfação global Crosstabulation

			Satisfação global					Total
			Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Satisfeito	
Tipo de serviço	Serviços de grande consumo	Expected Count	22,9	12,2	17,6	20,6	10,7	84,0
		% within Tipo de serviço	26,2%	14,3%	20,2%	28,6%	10,7%	100,0%
		% within Satisfação global	73,3%	75,0%	73,9%	88,9%	64,3%	76,4%
	Serviços profissionais	Expected Count	2,5	1,3	1,9	2,2	1,1	9,0
		% within Tipo de serviço	22,2%	11,1%	22,2%	11,1%	33,3%	100,0%
		% within Satisfação global	6,7%	6,3%	8,7%	3,7%	21,4%	8,2%
	Service shop	Expected Count	4,6	2,5	3,6	4,2	2,2	17,0
		% within Tipo de serviço	35,3%	17,6%	23,5%	11,8%	11,8%	100,0%
		% within Satisfação global	20,0%	18,8%	17,4%	7,4%	14,3%	15,5%
Total	Expected Count	30,0	16,0	23,0	27,0	14,0	110,0	
	% within Tipo de serviço	27,3%	14,5%	20,9%	24,5%	12,7%	100,0%	
	% within Satisfação global	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela IV. 3 - Tipo de serviço vs Intenção de recompra.

Tipo de serviço * Intenção de recompra Crosstabulation

			Intenção de recompra					Total
			Não	Não	Neutro	Sim	Sim	
Tipo de serviço	Serviços de grande consumo	Expected Count	15,3	11,5	13,0	24,4	19,9	84,0
		% within Tipo de serviço	14,3%	13,1%	16,7%	31,0%	25,0%	100,0%
		% within Intenção de recompra	60,0%	73,3%	82,4%	81,3%	80,8%	76,4%
	Serviços profissionais	Expected Count	1,6	1,2	1,4	2,6	2,1	9,0
		% within Tipo de serviço	33,3%	,0%	,0%	33,3%	33,3%	100,0%
		% within Intenção de recompra	15,0%	,0%	,0%	9,4%	11,5%	8,2%
	Service shop	Expected Count	3,1	2,3	2,6	4,9	4,0	17,0
		% within Tipo de serviço	29,4%	23,5%	17,6%	17,6%	11,8%	100,0%
		% within Intenção de recompra	25,0%	26,7%	17,6%	9,4%	7,7%	15,5%
Total	Expected Count	20,0	15,0	17,0	32,0	26,0	110,0	
	% within Tipo de serviço	18,2%	13,6%	15,5%	29,1%	23,6%	100,0%	
	% within Intenção de recompra	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela IV. 4 - Frequências esperadas: Tipo de serviço vs Recomendação.

Tipo de serviço * Recomendação Crosstabulation

			Recomendação					Total
			Não recomendo	Não recomendo	Neutro	Recomendo	Recomendo	
Tipo de serviço	Serviços de grande consumo	Expected Count	26,7	11,5	13,0	19,1	13,7	84,0
		% within Tipo de serviço	29,8%	13,1%	15,5%	26,2%	15,5%	100,0%
		% within Recomendação	71,4%	73,3%	76,5%	88,0%	72,2%	76,4%
	Serviços profissionais	Expected Count	2,9	1,2	1,4	2,0	1,5	9,0
		% within Tipo de serviço	44,4%	11,1%	,0%	11,1%	33,3%	100,0%
		% within Recomendação	11,4%	6,7%	,0%	4,0%	16,7%	8,2%
	Service shop	Expected Count	5,4	2,3	2,6	3,9	2,8	17,0
		% within Tipo de serviço	35,3%	17,6%	23,5%	11,8%	11,8%	100,0%
		% within Recomendação	17,1%	20,0%	23,5%	8,0%	11,1%	15,5%
Total	Expected Count		35,0	15,0	17,0	25,0	18,0	110,0
	% within Tipo de serviço		31,8%	13,6%	15,5%	22,7%	16,4%	100,0%
	% within Recomendação		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%